

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

СБОРНИК КЕЙСОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ДИСЦИПЛИНАМ

В. А. Вертоградов,
А. Г. Миракян, И. П. Сулова



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет
учебно-научная лаборатория «Проект МАХ»



В. А. Вертоградов, А. Г. Миракян, И. П. Сулова

СБОРНИК КЕЙСОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ДИСЦИПЛИНАМ

Учебное пособие

Москва
2020

УДК 005
ББК 65.29
В35

Вертоградов В. А., Миракян А. Г., Суслова И. П.
В35 **Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам:** учебное пособие для направления «Менеджмент». — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020. — 132 с.

ISBN 978-5-906932-44-0

Учебное пособие содержит краткую заметку об использовании метода конкретных практических ситуаций (case-study), а также специально подготовленную серию кейсов и практических заданий от компаний — партнеров учебно-научной лаборатории экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова «Проект МАХ»: Changellenge>>, Unilever, SBS Consulting, Ростелеком, Группа Черкизово.

Учебное пособие предназначено для использования студентами и преподавателями нового учебного плана направления «Менеджмент» — подготовка управленцев для цифровой экономики.

ISBN 978-5-906932-44-0

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
РАЗДЕЛ I. Кейс-метод в учебной деятельности вузов	6
О кейсах в данном сборнике	7
Рекомендации по работе с кейсами.....	8
Общие рекомендации	9
Рекомендации по работе в командах и группах	10
Полезные советы и вопросы.....	11
Список литературы	13
РАЗДЕЛ II. Серия кейсов	15
Changellenge >> OBI 5 ингредиентов успешной стратегии.....	15
Changellenge >> ЧТПЗ Новая высота	42
Changellenge >> Uniqlo Операция «ФЭШН».....	68
Unilever Рынок шампуней	98
Unilever Mayo Parayo.....	101
РАЗДЕЛ III. Серия практических заданий	107
Unilever Новый продукт по уходу за кожей	107
Unilever Развитие рынка средств по уходу за волосами	108
Unilever Поиск новых каналов продаж.....	109
Unilever Промомеханика	110
Unilever «Магнат Мини».....	111
SBS Consulting Описание и оптимизация бизнес-процесса	114
SBS Consulting Прогноз емкости рынка коммунальной техники.....	115
«Ростелеком» Коллаборация ВТБ и «Ростелеком»	116

«Ростелеком» Родительский контроль.....	119
«Ростелеком» Облачное хранилище	120
«Ростелеком» Конвергенция.....	121
ПАО «Группа Черкизово» Кейсы по категории колбасных изделий	122
Кейс «Новая жизнь сосисок в пакете»	123
Кейс «Продвижение категории сосисок среди молодой аудитории».....	124
Кейс «Продвижение сырокопченых колбас...» через расширение ситуаций потребления и уход от праздничного восприятия категории»	125
Кейс «Новые продуктовые решения для продвижения колбасных изделий в сегменте потребителей до 25 лет».....	126
ПАО «Группа Черкизово» Кейсы по бренду «Петелинка»	127
Кейс «Программа лояльности».....	129
Кейс «Развитие VAD-категорий в бренде Петелинка».....	130
Кейс «Региональное развитие брендов ГК Черкизово»	131

ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые студенты и преподаватели! Перед вами уникальный сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам. Настоящее учебное пособие содержит специально подготовленную серию практических ситуаций, кейсов и деловых игр. Представленные материалы были разработаны совместно с компаниями — партнерами учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова:

Changellenge — **Changellenge** >> <https://changellenge.com/>,

Unilever, «Ростелеком», SBS Consulting, Группа Черкизово.

Учебное пособие состоит из трех разделов. В первом разделе вы найдете краткую заметку, описывающую особенности подхода case-study (кейс-метода), и рекомендации по его использованию в рамках учебной деятельности. Во втором разделе данного учебного пособия приведены классические кейсы, отражающие актуальный опыт событий в компаниях Unilever, OBI, ЧТПЗ, Uniqlo. Третий раздел включает практические задания — небольшие кейсы, имеющие конкретную проблему. Каждое практическое задание включает вопросы и/или задания для обсуждения на занятии с преподавателем.

Мы очень надеемся, что, используя данные материалы, вы откроете для себя много нового из современной практики управления.

Желаем интересного погружения в яркие грани менеджмента!

Коллектив авторов

РАЗДЕЛ I

КЕЙС-МЕТОД В УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗОВ

Case is a factual account of human experience, centered on a problem or issue faced by a person, a group of persons, or an organization¹.

Кейс-метод (case-study), также известный как метод конкретных (практических) ситуаций, — одна из передовых форм и методик активного (интерактивного) обучения, где студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении и решении реальных управленческих задач. Каждый конкретный случай (кейс), как правило, отражает положение конкретной компании, состояние определенного управленческого процесса, и самое главное — конкретную проблему, требующую незамедлительного разрешения.

В современных реалиях конкурентоспособного лидера и управленца отличает целый ряд компетенций, среди которых можно обозначить умение творчески и критически подходить к разрешению конкретных организационно-управленческих проблем, выстраивать эффективное взаимодействие в команде, осуществлять эффективную коммуникацию и др. Использование кейс-метода способствует развитию соответствующих знаний и навыков. Так, работа с конкретным кейсом предполагает осмысление рассматриваемой практической ситуации, что требует использования и приобретения определенного комплекса знаний и умений. Во время решения групповых кейсов участники активно вовлечены в командную работу — они учатся коллективно выдвигать и обсуждать новые идеи, принимать разные точки зрения, поддерживать командный дух и др.

Сегодня кейс-метод широко применяется в управленческом образовании². Основное назначение данного метода — научить студентов

¹ Определение по: Fisher, 1978. P. 262 (цит. по: Desiraju R., Gopinath C. Encouraging participation in case discussions: A comparison of the MICA and the Harvard case methods // Journal of Management Education. 2001. Vol. 25(4). P. 394–408).

² См., например: Ross B., Jaseem A.S. Using case studies in management education: the student perspective // International journal of management education. 2005. Vol. 4 (3). P. 21–30; Гладких И. В., Алканова О. Н. Создание и использование учебных кейсов в российском бизнес-образовании // Российский журнал менеджмента. 2014. № 12 (2). С. 99–116.

проводить проблемно-ситуационный анализ, решая сложные, при этом не всегда структурированные деловые проблемы. Использование кейс-метода в учебном процессе способствует усвоению новых теоретических и практических знаний, развитию профессиональных умений, формированию системы ценностей, установок и конкретного отношения к протекающим в бизнесе внешним и внутренним процессам. Все перечисленное приводит к важнейшему результату современного обучения — моделированию и осуществлению реального поведения. Важно отметить, что современное управленческое образование сфокусировано на принципах *learning by doing*, *learning by example* и др.¹ Особенности и принципы кейс-метода базируются именно на данном подходе к обучению.

В чем же преимущества кейс-метода и почему данный метод активно внедряется в учебный процесс, в особенности при развитии управленческих кадров? Резюмируем основные положения.

Основная идея: вы развиваете навык решения конкретных практических ситуаций, совмещая теорию и практику.

Преимущества: вы получаете и применяете новые знания². Используйте концептуальные основы. Отрабатываете умения. Закрепляетесь ключевые знания и умения.

Результаты: умение проводить критический анализ. Умение выявлять причины проблем. Способность мыслить ясно, последовательно и системно. Умение применять концептуальные модели и методы. Умение аргументированно формулировать и доносить собственную точку зрения. Умение вести диалог с преподавателем и членами команды. Умение вырабатывать индивидуальные и групповые решения. Умение оценивать и выбирать решения. Умение составлять план по реализации предложенных решений.

О кейсах в данном сборнике

Как правило, учебные кейсы основываются на научных, педагогических и профессиональных практиках. Они отличаются по содержанию, размеру и назначению, могут быть основаны как на первичных, так и вторичных материалах, заимствованных из реальной практики бизнеса (например, интервью, деловые новости и др.).

¹ Миракян А. Г. Развитие управленческих кадров в цифровой экономике // Материалы XX международной конференции. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра, 2019. С. 180–182.

² Обучение с применением кейс-метода направлено на творческий поиск новых знаний, а не получение «правильных» ответов и решений, готовых знаний.

Материалы данного сборника были разработаны учебно-научной лабораторией «Проект МАХ» в сотрудничестве с Changellenge >> и партнерами экономического факультета и включают в себя кейсы / практические ситуации, происходившие в компаниях и/или иллюстрирующие обстоятельства, с которыми компании столкнулись в ходе своей деятельности.

В чем же ценность кейсов, представленных в настоящем сборнике? Студенты и преподаватели становятся свидетелями достоверных событий, протекающих в конкретных компаниях, осуществляющих деятельность в отечественной бизнес-среде. Сборник основан на материалах компаний, ведущих деятельность в банковской сфере, в ретейле, в консалтинге. Каждый кейс отражает абсолютно реальный жизненный случай в одной из перечисленных компаний.

Почему материалы компаний были оформлены в формате кейсов? Управление — многогранная практическая дисциплина. Независимо от сферы деятельности каждая компания сталкивается с разными управленческими проблемами. Более того, она сталкивается с ними постоянно. Используя данное пособие, студенты приобретают опыт анализа реальных ситуаций, а именно навыки работы с практической и теоретической информацией в области маркетинга, управления персоналом и управленческого консалтинга. Кейс-метод учит студента задавать «правильные» вопросы, находить конкретные управленческие проблемы, развивать творческое мышление и воображение, принимать управленческие решения и нести ответственность за них. Зачастую менеджерам приходится искать решения по вопросам, которые связаны с бизнесом или управлением организацией в целом. Такие вопросы не имеют однозначных ответов, они являются комплексными. Именно поэтому чрезвычайно важно понимать, что управление и управленческие проблемы — достаточно сложное комплексное явление.

Рекомендации по работе с кейсами

Использование кейс-метода предполагает активную работу студентов с преподавателем. При этом работа над конкретным кейсом может протекать в несколько этапов:

1. Индивидуальная работа студента;
2. Групповая работа студентов;
3. Работа студентов с преподавателем (устное представление и/или открытое обсуждение результатов и вопросов, общая обратная связь).

Традиционно работа над кейсом проходит по методу открытой дискуссии. Данный метод заключается в следующем: после индивидуаль-

ной работы студента (чтение и анализ материалов) начинается открытое обсуждение кейса с преподавателем. Последний управляет дискуссией (направляет и вовлекает), оценивает работу студентов и подводит общие итоги. Данный метод появился еще в начале XX века, получив широкое распространение в Гарвардской школе бизнеса (HBS).

Сегодня одним из популярных способов организации работы над конкретной ситуацией становится метод, связанный с выполнением индивидуальной и групповой работы по разбору конкретной ситуации, с устным представлением и обсуждением групповых результатов с преподавателем.

Так, в зависимости от подхода к организации обсуждения кейса разбор ситуации может проходить в разных форматах. В наиболее общем виде разбор кейсов протекает в следующей последовательности:

1. «Знакомство» с конкретной ситуацией — *чтение материалов*.
2. Обозначение ключевой проблемы и «героя», связанного с конкретной проблемой, — *индивидуальный и/или групповой анализ кейса*.
3. Предложение идей, концепций, подходов, требующих обсуждения, — *индивидуальный и/или групповой анализ кейса*.
4. Обозначение списка решений, тщательный анализ и их оценка — *индивидуальный и/или групповой анализ кейса*.
5. Предложение наиболее оптимального решения / рекомендаций / развернутого плана внедрения и др. — *открытое обсуждение кейса с преподавателем / дискуссия внутри группы / презентация и др.*
6. Подведение итогов. Устная или письменная рефлексия.

Общие рекомендации¹

1. Бегло просмотрите материалы кейса. Ознакомьтесь с вводными параграфами и вопросами для обсуждения, которые предложены в конце кейса. Попытайтесь определить общую проблематику кейса.

2. Внимательно прочитайте кейс. По мере чтения выделяйте ключевые факты, делайте пометки на полях.

3. Определите ключевую управленческую проблему, которая лежит в основе конкретной практической ситуации. В конце каждого кейса, как правило, предложены основные вопросы для обсуждения на занятии.

¹ Для разработки общих рекомендаций за основу были взяты следующие материалы: Anderson E., Schiano B. Teaching with Cases: A Practical Guide // Harvard Business Review Press. 2014. P. 304; Hammond J. S. Learning by the Case Method // Harvard Business School. 2002. 9. 376–241; Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». М.: Экономика, 2004. С. 288; и др.

Однако обратите внимание, что зачастую вопросы могут касаться отдельных аспектов практической ситуации. Независимо от сформулированного задания попытайтесь вскрыть и сформулировать ключевую управленческую проблему. Любая проблема — это боль. У проблемы есть «хозяин». Не путайте управленческую проблему и ее симптомы. Найдите основные причины, которые привели к сложившейся ситуации. Докопайтесь до сути проблемы.

4. Зафиксируйте основные «проблемные области», которые требуют проработки. Выделите актуальную информацию, которая есть по этому поводу в кейсе. Ищите скрытые причинно-следственные связи (для разбора кейса и принятия взвешенного решения изначально вам может быть представлена не вся необходимая информация).

5. Требуется ли концептуальное обоснование? Подумайте, требуется ли применение ранее изученных концепций или моделей, чтобы решить кейс и ответить на основные вопросы. Помните, что это требуется не всегда. Решение кейса зачастую предполагает «генерацию» новых идей, знаний, моделей, а не ссылки на теорию. Ссылайтесь на концепции, инструменты и модели, когда решение кейса предполагает закрепление ранее приобретенных знаний.

6. Определитесь с методами и инструментами анализа. Помните, что разные кейсы требуют конкретного подхода к своему выполнению. Работа с кейсом может предполагать проведение общего анализа, оценку проблемной ситуации, решение конкретных вопросов, предложение вариантов решения проблемы. Другими словами, работу с «проблемой», «альтернативами» или «рекомендациями».

7. Предложите решения и рекомендации. Результаты работы должны быть обоснованными, хорошо структурированными.

8. Подготовьтесь к изложению результатов и обсуждению кейса. Обсуждение результатов кейса может проходить в формате устного опроса, дискуссии, устной презентации или в письменном виде (подготовка отчета). Уточните, в каком формате необходимо изложить основные результаты. Во время устного обсуждения делитесь своим пониманием фактической информации. Обменивайтесь разными мнениями. Уважайте мнение всех участников. Дискутируйте.

Рекомендации по работе в командах и группах

Как уже отмечалось ранее, решение кейсов зачастую предполагает групповую работу студентов. Кейс-метод способствует формированию соответствующих навыков. Более того, данный метод направлен на развитие эмоционального интеллекта, то есть способностей индивида управлять

собой и выстраивать отношения с другими участниками команды¹. Обратите внимание на ряд советов и рекомендаций, которые помогут вам эффективно организовать работу в командах.

Миф о сильной команде или группе. Сильная группа и/или команда — не всегда та, в которой собраны самые умные и талантливые личности! Основной залог успеха состоит в умении и желании взаимодействовать друг с другом, в грамотном распределении ролей между участниками и их открытости по отношению друг к другу.

Размеры и состав команды. Кейсы могут выполняться как в малых, так и в больших командах. Наиболее оптимальное число участников в одной команде составляет 3–6 человек. Подход к формированию состава и размера команды может варьироваться в зависимости от типа, сложности и цели конкретного кейса. Данный вопрос проконтролирует ваш преподаватель.

Роли в команде. Грамотно распределите роли между участниками. Делегируйте полномочия. Выберите лидера — «идеального демократичного члена команды», который активно общается со всеми участниками, помогает устанавливать связи друг с другом. Задумайтесь о том, кого из участников лучше назначить на роль главного эксперта или специалиста. Есть ли в команде исследователи или аналитики? Или, может быть, прагматичные педанты, учитывающие каждую деталь? Участники, которые предлагают новые творческие идеи?

Принцип неудачника. «Во время решения кейса ни в коем случае нельзя ошибаться». Ошибаться можно и нужно! Ошибаться полезно!

Принцип равенства. Анализируйте проблемы и решения вместе. Дайте возможность каждому участнику высказывать свои идеи («каждый в группе говорит и слушает примерно равное время, высказывается по сути»). Слушайте других, чтобы быть услышанным. Не критикуйте друг друга!

Полезные советы и вопросы

В поиске правильного пути ему [менеджеру] приходится использовать весь свой творческий потенциал, так как менеджмент базируется на креативном процессе, основанном на знаниях².

1. Работа над кейсом — это познавательный творческий процесс. В короткие сроки вам необходимо всесторонне изучить предложенные мате-

¹ Schuster R. J., Radel J. A reflection on the (Harvard) case method from a group dynamics perspective: Connecting transcendent knowledge with immanent phenomena // *Emotionale Intelligenz in Organisationen*. 2018. P. 279–314.

² Виханский О.С., Наумов А.И. «Другой» менеджмент: время перемен // *Российский журнал менеджмента*. 2004. № 3. С. 105–126.

риалы, структурировать основные факты, найти ответ на поставленные вопросы, предложить оригинальные решения. А это значит, что потребуются рассмотреть и оценить разные точки зрения, возможно, придумать свежие идеи, прийти к консенсусу, наглядно оформить результаты.

2. Помните, чтобы найти решение, в первую очередь необходимо определить проблему.

3. Анализируя кейс, ищите ответ на вопросы: что, где и когда произошло? кто основные «герои» данной ситуации? почему возникла такая ситуация (ищите основные причины, выдвигайте предположения)?

4. Многие кейсы не имеют «верного» (правильного) решения¹. Тем не менее каждый кейс — это отражение опыта реальной компании. Возможно, менеджерам уже удалось успешно (или безуспешно) решить управленческие проблемы, скрытые в материалах данного сборника. Подумайте, «как и почему они это сделали?». Возможно, менеджеры до сих пор пытаются решить насущные проблемы. Попытайтесь им помочь и предложите оригинальные решения!

5. Будьте активны. Помните, что во время выполнения кейсов вы проживаете жизнь героев и конкретных компаний. Работая с другими студентами и преподавателем, вы формируете свои социальные навыки. Вы «прокачиваете» свой эмоциональный интеллект.

6. Какие эффективные методы работы в команде вы уже знаете? Какие применяете? Может, предпочитаете брейнсторминг (мозговой штурм)? Фрирайтинг? ТРИЗ? Другие методы?

7. Не бойтесь самовыражаться. Дайте самовыразиться каждому участнику вашей команды.

8. Помните, что вы ограничены во времени. Тайм-менеджмент — это важнейший навык успешного управленца!

9. Кто будет планировать (отслеживать) время? Кто будет записывать все идеи? Кто будет придумывать новые модели/схемы/решения? Кто вспомнит, найдет недостающие факты или звенья? Кто будет поддерживать теплый дружественный климат в команде?.. Может, все-таки стоит разделить роли?!

10. Не бойтесь самовыражаться. Дайте самовыразиться каждому участнику вашей команды... Да, и это не опечатка! Не забывайте об этом пункте. Особенно после того, как распределите роли между участниками. Мнение каждого члена команды — ценный актив!

¹ В настоящее время существует две классические школы — американская (Гарвардская школа, HBS) и европейская (Манчестерская). Первая в основном ориентирована на обучение поиску единственно верного решения. Вторая школа — на многовариантность решений для конкретных случаев.

11. Подготовьтесь к устному обсуждению и/или представлению результатов. Зафиксируйте и визуализируйте основные положения. Воспользуйтесь доской, флипчартом и др. Излагайте свои мысли ясно и четко. Слушайте друг друга внимательно и не повторяйтесь.

12. Будьте готовы к вопросам преподавателя и студентов. Отвечайте последовательно. Сохраняйте спокойствие, даже если вопрос оказался «неудобным» (не до конца продуманным во время подготовки кейса, нерешенным и др.). Успешные менеджеры умеют контролировать свои эмоции!

13. Фиксируйте ключевые идеи, важные выводы во время обсуждения кейса с преподавателем и/или выступления других участников/команд.

14. Дождитесь общей обратной связи от преподавателя. Зафиксируйте основные выводы / положения / полезные концепции / модели. Запишите, какие полезные уроки вы усвоили при работе над конкретным кейсом. Зафиксируйте вопросы, которые у вас остались и/или появились после обсуждения. Ищите на них ответы! Обсудите вопросы с участниками кейса и преподавателем.

15. Помните, что обучение — это непрерывный процесс. Не бойтесь делать ошибки, сомневайтесь, задавайте новые вопросы, изучайте разные кейсы!

Список литературы

1. Виханский О. С., Наумов А. И. «Другой» менеджмент: время перемен // Российский журнал менеджмента. 2004. № 3. С. 105–126.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». М.: Экономистъ, 2004. С. 288.
3. Гладких И. В., Алканова О. Н. Создание и использование учебных кейсов в российском бизнес-образовании // Российский журнал менеджмента. 2014. № 12 (2). С. 99–116.
4. Миракян А. Г. Развитие управленческих кадров в цифровой экономике // Материалы XX международной конференции. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра, 2019. С. 180–182.
5. Пентланд А. Умение общаться — залог хорошей работы, 2012. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr-russia.ru/management/korporativnyu-opyt/a11258>
6. Anderson E., Schiano B. Teaching with Cases: A Practical Guide // Harvard Business Review Press. 2014. P. 304.
7. Desiraju R., Gopinath C. Encouraging participation in case discussions: A comparison of the MICA and the Harvard case methods // Journal of Management Education. 2001. Vol. 25(4). P. 394–408.
8. Hammond J. S. Learning by the Case Method // Harvard Business School. 2002. (9-376-241).

9. Ross B., Jaseem A. S. Using case studies in management education: the student perspective // *International journal of management education*. 2005. Vol. 4 (3). P. 21–30.
10. Schuster R. J., Radel J. A reflection on the (Harvard) case method from a group dynamics perspective: Connecting transcendent knowledge with immanent phenomena // *Emotionale Intelligenz in Organisationen*. 2018. P. 279–314.

РАЗДЕЛ II

СЕРИЯ КЕЙСОВ

Changellenge >>

Changellenge >> ОБИ | 5 ингредиентов успешной стратегии

Кейс подготовлен при партнерстве с Changellenge >>

Введение и постановка задачи

— Ну вот и готов новый дом, осталось его повесить, — Виктор¹ держал в руках деревянный скворечник, который только что смастерил своими руками. Этот майский день он решил провести на даче вместе со всей семьей. После зимы всегда находилось что поделать в доме и на природе в предвкушении долгожданного ужина, приготовленного на костре.

— Ну ты прямо профи, — похвалила Виктора младшая сестра.

Виктор улыбнулся. Конечно, ведь он уже больше года работал руководителем отдела категорийного менеджмента ОБИ — компании с настоящим немецким качеством, где знают толк в решении забот по дому, даче и саду. Компания с самого начала выхода на российский рынок применяла концепцию категорийного менеджмента для управления маржинальностью всей крупной сети гипермаркетов ОБИ и обладала колоссальным опытом в этом направлении. Работа в ОБИ была для Виктора не только интересным занятием, но и отличной мотивацией помогать родным и близким делать ремонт своими руками, обустраивать жилье, заниматься дачей и садом.

— Витя, расскажи, как съездил в командировку? — попросила сестра.

Накануне Виктор вернулся из Сургута, где совсем недавно открылся новый гипермаркет ОБИ. Его впечатлило, что магазин расположен на двух этажах. Чтобы всегда быть в курсе того, чем живут магазины сети и чего ожидают от них покупатели, Виктор не сидел на месте. За прошлый год он посетил магазины ОБИ в большинстве регионов России, успел по не-

¹ Все имена в кейсе вымышлены, совпадения случайны. Данные могут быть искажены в целях конфиденциальности.

сколько раз побывать в Екатеринбурге, Казани и Нижнем Новгороде. Командировки в регионы были очень полезны. Виктор отлично понимал, что сотрудникам ретейл-индустрии особенно важно постоянно держать руку на пульсе событий, так как изменения в этой области происходят очень быстро.

Во время поездок Виктор отметил, что все магазины ОБИ подчинены единому стандарту, разработанному в немецкой штаб-квартире компании согласно выбранной конкурентной стратегии. Так, для всех магазинов сети непременно важен предоставляемый сервис и качество товара. Мерчандайзинговая выкладка товара также подчиняется единым инструкциям. «Вот только посетители в различных регионах стандарту вовсе не подчиняются», — думал Виктор, общаясь с коллегами из региональных магазинов, которые тоже имели свои особенности с точки зрения психологии работы с клиентом. Плюс потребности покупателей часто зависели от особенностей региона, а ведь расстояние от одного до другого гипермаркета ОБИ в России может составлять тысячи километров. Так, например, по его наблюдениям, в южных регионах больше распространено частное строительство и спрос на стройматериалы заметно выше. В магазинах внутри города более высоким казался спрос на материалы для отделочных работ. Даже сезон садовых работ в разных регионах страны стартовал в разное время.

Все это очень волновало Виктора, поэтому вот уже несколько недель он думал над тем, стоит ли подчинять все магазины во всех регионах единому ассортименту и выкладке. Или же нужен индивидуальный подход и индивидуальная стратегия категорийного менеджмента в зависимости от покупательской способности, конкурентной среды, погодных условий в том или ином регионе, иначе усилия не дадут ожидаемого эффекта?

К тому же недавно у него состоялась встреча с директором по категорийному менеджменту, который обозначил необходимость разработки новой стратегии взаимодействия с покупателями, построенной на принципах перспективной концепции 5C¹. Новая концепция должна вытеснить классические представления о системе 4P (продукт, цена, позиционирование, продвижение) и иметь основной фокус на покупателя и его предпочтения.

«Да уж, — думал Виктор, — в новых условиях конкуренции, когда предложений товаров и услуг становится все больше, мы просто не можем игнорировать потребности покупателя. Это раньше все концепции 4P, 5P, 7P и даже 11P исходили из фокуса на продукт (P/product). Но как можно

¹ Концепция 5C построена на пяти ключевых моделях: покупатель (Customer) — уверенность потребителей (Consumer Confidence) — удобство (Convenience) — коммуникации (Communication) — стоимость, издержки для покупателя (Cost).

успешно вести бизнес, не думая о том, что на самом деле нужно покупателю, диктуя ему, какие продукты покупать?!» В этом смысле у новой концепции с фокусом на покупателя было явное преимущество. Самое важное С (Customer) — покупатель и его потребности. Второе С (Cost) — стоимость, но она отличается от Price в концепции 5P, здесь Cost означает все возможные издержки¹ для покупателя. Третье С (Communication) — все о коммуникациях и общении с клиентом. Четвертое С (Convenience) — это удобство совершения покупки и сервисного обслуживания клиента. И наконец, пятое, но одно из самых важных С (Consumer confidence) — все о том, как сделать покупателя уверенным в том, что он совершил правильный выбор. Именно это последнее С в основном обеспечивает компании лояльность клиентов.

Виктор успел уже достаточно продвинуться в изучении концепции 5С, и в понедельник его ждала очередная встреча с директором по категорийному менеджменту по обсуждению новой стратегии с фокусом на потребителя.

— Через две недели я планирую лететь в командировку в штаб-квартиру ОБИ в Вермельскирхене. Мне бы хотелось представить им основные идеи по стратегии и наши предложения в части усовершенствования текущей модели категорийного менеджмента. Я знаю, что ты чаще всех из отдела посещаешь наши торговые точки и бывал во многих региональных магазинах. Это очень важно для практических рекомендаций. Прошу тебя в ближайшее время помочь подготовить материал для главного офиса. Можешь собрать рабочую группу и пригласить на помощь коллег. Мы выберем одну категорию товаров — напольные покрытия, для которой сделаем основные предположения и запустим пилотный проект в нескольких регионах. Твоей основной задачей станет проверить предположения относительно новой концепции 5С на практике: поездить по магазинам, понаблюдать за покупателями. Скорее всего тебе потребуется провести кое-какие опросы и небольшое исследование покупательского поведения, чтобы больше узнать о покупателях в выбранной категории. Только так ты сможешь предложить конкретные инициативы категорийного менеджмента, ориентированные на увеличение продаж и рост прибыли. Подумай над планом запуска пилотного проекта: какие регионы стоит охватить? И помни, что любое наше действие должно вести компанию к прибыли.

Хорошо, если у тебя получится предложить сразу несколько альтернатив. Обрати внимание, что при рассмотрении альтернатив всегда следует сравнивать, сколько мы приобретем, если внедрим, и сколько потеряем, если не внедрим ту или иную идею. У каждой инициативы должно быть

¹ Все издержки, включая затраты на доставку товара до точки продаж, услуги по сборке, наладке и пр.

экономическое обоснование — только так мы сможем убедить глобальное руководство в запуске пилотного проекта. И главное, все предложения должны быть рассмотрены с позиции управления категориями под влиянием покупательского поведения. А может быть, у нас все идеально и ничего менять не надо... — директор подмигнул Виктору.



Итак, в рамках стратегии категорийного менеджмента тебе необходимо:

1. Определить портрет целевой аудитории для категории товаров «напольные покрытия», выявить основные потребительские предпочтения всех подсегментов этой аудитории.
2. На основе выявленных предпочтений разработать инициативы по каждому из ингредиентов успешного бизнеса концепции 5С, которые смогут обеспечить рост прибыли для выбранной категории товаров. Предложить план внедрения инициатив и результаты по каждому С в краткосрочной перспективе.
3. Оценить

затраты, связанные с изменением ассортимента, выкладки, маркетинга, необходимые инвестиции и их окупаемость, а также ожидаемый эффект от предложенных инициатив. Каким будет результат будущих продаж и увеличение прибыли в выбранной категории?

О компании ОБИ

В коридоре Виктор обратил внимание на стенд с новым корпоративным журналом, который выходил в компании раз в месяц. Он всегда интересовался историей ОБИ и с радостью обнаружил красочный разворот, посвященный становлению компании.

Возможно, крупнейшая сеть DIY-гипермаркетов ОБИ так и не появилась бы на свет, если бы в 1918 году Эмиль Люкс не основал в Германии свою компанию, которая занималась производством ручного инструмента. Скоро стало понятно, что производство ручного инструмента — очень перспективный и прибыльный бизнес. И в 1958 году компания Эмиля Люкса начала экспортировать (продавать за пределами Германии) строительные и отделочные материалы в другие страны. В 1968 году Эмиль Люкс познакомился с Манфредом Маусом, и они решили объединить 12 специализированных магазинов, предлагающих товары для дома, под одной крышей.

Датой основания компании ОБИ считается 1970 год, когда в Германии, под Гамбургом, в большом торговом центре Эмиль Люкс и Ман-

фред Маус открыли первый магазин под маркой ОБИ. Тогда он занимал всего 870 кв. м и в нем работало всего 12 человек. Оранжевый цвет магазина был выбран как цвет энергии, оптимизма и жизненной силы. Изображение бобра стало символом обустройства дома и способности делать все собственными силами.

Бизнес-идея магазина ОБИ была уникальна для того времени — это был первый магазин формата DIY. В магазине был объединен весь ассортимент товаров для ремонтных и садовых работ. До этого материалы для благоустройства жилья и садов приходилось покупать в отдельных специализированных магазинах по продаже, например, только красок, только скобяных изделий или только пиломатериалов. Основной идеей бизнеса ОБИ стало превращение работ по благоустройству дома и сада в приятное занятие.

В 1971 году компания ОБИ начала активно развивать сеть магазинов, в 1994-м открыла свой первый магазин за пределами Германии, в Италии, а к 2001 году ОБИ стала одной из ведущих компаний в Европе в формате DIY. В настоящее время более 630 гипермаркетов работают в 10 странах Западной и Восточной Европы.

Российскому покупателю компания ОБИ известна уже свыше 10 лет. В конце ноября 2003 года двери для посетителей открыли одновременно два гипермаркета, расположенные в Химках и Теплом Стане. ОБИ стала первой компанией на российском рынке в сегменте DIY и быстро заинтересовала своим ассортиментом большое количество покупателей.

Дальнейшее развитие ОБИ в городах России началось в 2005 году с открытия гипермаркета в Казани. В настоящее время в стране работают 25 гипермаркетов сети. Восемь из них действуют в Москве, пять — в Санкт-Петербурге, по два магазина — в Нижнем Новгороде и Екатеринбурге и по одному — в Казани, Омске, Волгограде, Краснодаре, Саратове, Рязани, Сургуте и Брянске. Открытие гипермаркета «ОБИ Белая Дача» в Москве в ноябре 2007 года стало самым успешным среди открытий ОБИ в Европе — уже в первые дни работы его посетили 15 тыс. человек.

В ситуации ухудшения конъюнктуры российского рынка компания сосредотачивается на минимизации падения продаж и увеличении размера среднего чека, причем чтобы поддержать спрос, в ОБИ стараются сдерживать рост цен на импортные товары, договариваясь с поставщиками. По данным Росстата, индекс потребительских цен на непродовольственные товары с декабря 2014 года к декабрю 2015 года вырос на 10%, а подорожание товаров в ОБИ в ближайшее время не прогнозируют. В целом ОБИ движется в общемировом тренде с фокусом на высокое качество обслуживания клиента и создание комфортной обстановки в магазине для покупателя. Для покупателей ОБИ — это большой магазин с удобной навигацией и пространством, в котором приятно и удобно делать покупки.

В ОБИ пристально следят за потребностями российского рынка и стараются сделать уровень обслуживания в своих магазинах самым высоким. Компания видит свою задачу шире, чем просто предлагать покупателям качественные и безопасные товары. Важным для компании является предоставление квалифицированной помощи и лучшего ассортимента товаров и услуг. Фирменный стиль ОБИ — высочайшие операционные стандарты. Это супербезопасные, современные и чистые магазины, отличающиеся удобством совершения покупок, выкладкой и мерчендайзинговыми концепциями, используемым оборудованием и соблюдением правил охраны труда.

ОБИ — социально активная компания. В магазинах ОБИ в России существует программа по привлечению на работу слабослышащих соискателей на вакансии в отделы продаж и на кассы. Ежегодно компания осуществляет сбор средств на лечение детей, больных онкологическими заболеваниями. ОБИ сотрудничает с региональной общественной организацией инвалидов «Перспектива» и благотворительным фондом Чулпан Хаматовой и Дины Корзун «Подари жизнь».

Несколько необычных фактов о компании

1. С момента основания магазинов ОБИ и по сей день существует множество невероятно креативных теорий происхождения названия сети. На самом деле слово «ОБИ» — не аббревиатура, а производное от слова «хобби», произносимого на французский манер, с ударением на первую букву.

2. Символом ОБИ был выбран бобер как олицетворение обустройства дома, ведь это животное все время мастерит, хозяйственное. А хвост бобра немного похож на лопату, то есть строительный инструмент.

3. Всего под брендом ОБИ работают более 600 магазинов в 10 странах мира, преимущественно в Центральной и Восточной Европе. Больше всего магазинов (свыше 350) — в Германии. В России — 25 магазинов.

4. В ОБИ работает более 42 тыс. человек по всему миру, в России ОБИ объединяет свыше 5500 сотрудников.

5. Вовлеченность персонала в 2015 году составила 91%, что позволило ОБИ занять место в тройке лучших работодателей России, по мнению AON Hewitt. Третий год подряд ОБИ становится лучшим работодателем в розничной индустрии.

6. Для всех сотрудников компании действует конкурс инновационных идей и проектов



«ОБИ новаторы», где можно заявить о себе и своих идеях, как сделать работу ОБИ проще и эффективнее.

7. В Сургуте магазин сети ОБИ расположен на берегу реки Оби. Такая вот игра слов.

8. Компания не только проводит благотворительные акции, но и привлекает к ним своих покупателей. Посетители гипермаркетов ОБИ могли присоединиться к акции по созданию деревянных фигурок лесных зверей, переданных в фонд «Красивые дети в красивом мире» для создания уюта в больничных палатах.

9. В AppStore есть приложение ОБИ «СадЭксперт», позволяющее установить напоминание о времени полива и удобрения ваших растений, а также получить советы по уходу за комнатными и садовыми цветами от ОБИ. Приложение учитывает в своих рекомендациях прогноз погоды, а также помогает осуществить поиск растений по цвету соцветий.

10. Внутренний портал компании ОБИ Sprase наполнен элементами геймификации. Через портал доступна компьютерная игра-стратегия «Рит-Мен». В бизнес-симуляции каждый игрок становится директором магазина и учится управлять многомиллионным бизнесом, расставлять приоритеты и просчитывать возможные риски.

ОБИ: концепция магазина

После утренней встречи с директором у Виктора был запланирован визит в один из гипермаркетов сети. Красочное оранжевое лого было видно из окон офиса, магазин располагался напротив через дорогу. Заодно Виктор отметил, что может еще раз проанализировать категорию «напольные покрытия» для реализации пилотного проекта концепции 5С. А близость магазина позволит ему в течение нескольких дней понаблюдать за покупателями, провести опросы и сделать кое-какие выводы относительно покупательских предпочтений. То же самое он попросит сделать коллег из регионов, чтобы затем сравнить профиль и поведение потребителей категории ХХХ в условиях другой конкурентной среды, погодных условий, покупательских способностей и т.д.

Гипермаркет ОБИ — классический DIY-магазин большого формата, соотносящийся с крупными габаритами самих товаров. ОБИ гордится количеством и качеством своих клиентских сервисов. Всего компания предлагает более 25 видов сервисных услуг — от профессионального консультирования по строительству до масштабного ремонта, что делает ее лидером по этому параметру на российском рынке DIY¹.

Существуют различные способы совершить покупку в ОБИ:

— приехать в гипермаркет и выбрать необходимый товар;

¹ По данным исследования Infoline.

- заказать товар по телефону;
- сформировать заказ через интернет-магазин полного цикла (заказать товар с доставкой по указанному адресу или воспользоваться услугой «Закажи и забери»).

Как выглядит гипермаркет ОБИ и какие сервисы он предлагает своим покупателям? Все магазины ОБИ в России по-своему индивидуальны. Средняя торговая площадь магазина ОБИ в Москве составляет порядка 15–17 тыс. кв. м. Например, общая площадь гипермаркета «ОБИ Ходынский поле» — 14 965 кв. м, из них 2241 кв. м занимает садовый центр. Ассортимент каждого гипермаркета насчитывает более 70 тыс. наименований как российского, так и зарубежного производства, в том числе собственных торговых марок ОБИ: СМІ, LUX.

Концептуально во всех магазинах ОБИ существуют четыре направления товаров: садовый центр, стройка, декор и техника. Садовый центр — особая гордость магазинов ОБИ. Он полностью соответствует своему названию «Садовый рай», вдохновляет садоводов на создание собственных неповторимых композиций. В нем представлен широкий ассортимент растений, садовой техники и инструментов, товаров для дачи, сада, отдыха на природе и ландшафтного дизайна. Ассортимент садового отдела ОБИ ежегодно обновляется на 70%, что позволяет компании быть лидером в сегменте DIY по частоте покупок в категории «сад» в России. Демонстрационные экспозиции с товарами ОБИ, расположенные в торговых залах, вдохновляют покупателей на ремонт и обустройство дома, подсказывают новые идеи для дизайна, учат, как сделать дом и дачу уютнее, а сад — красивее.

Основные маркетинговые активности ОБИ сегодня связаны с сезонной кампанией. Наружная реклама и короткие емкие видеоролики призывают к решению дачных забот с помощью товаров из ОБИ: «Посади!», «Полей!», «Покоси!», «Поставь гамак!» Кроме того, у крупных немецких компаний сейчас распространена тенденция по объединению рекламных бюджетов. В рамках совместных акций на одном билборде вы можете увидеть вместе неконкурирующие немецкие бренды: ОБИ, МЕТРО, «МедиаМаркт». Все чаще можно встретить рекламу под лозунгом «Давайте делать ремонт все вместе», то есть акции, в которых акцент делается больше не на скидку на товар, а на возможность комплексного решения в одной из выбранных категорий.

Особое внимание при разработке бизнес-процессов в ОБИ уделяется выкладке, мерчандайзингу и продажам высокомаржинальных товаров. В прикассовой зоне традиционно выставлены энергосберегающие лампы, кисточки, малярный скотч, простые товары для кухни: губки, пищевые пленки, салфетки, а также расположены стенды с продукцией еще одной «оранжевой» компании — ВІС: карандаши, ручки, зажигалки и бритвен-

ные станки. На полках часто представлены дополняющие и сопутствующие товары, такие как батарейки и рулетки. В зале существуют специальные непрописанные¹ места для ожидаемых импульсных покупок и акций — коробки с товарами по специальным предложениям расположены в центральном проходе магазина. Несмотря на выгодную для покупателя цену, такие товары часто достаточно высокомаржинальны. Одним из наиболее высокомаржинальных товаров ОБИ являются мешки для вывоза строительного мусора. В то же время артикулы, которые всем и всегда необходимы для проведения ремонта и пользуются большим спросом, такие как сухие смеси, часто не являются высокомаржинальными.

В ОБИ, как и на всем рынке DIY, есть два сезона особой активности покупателей: весна и Новый год. Начинается весенний сезон в зависимости от погодных условий и региона с первыми теплыми днями и активно длится до июля. Октябрь и ноябрь — месяцы затишья, после которых в магазинах появляются новогодние предложения. При входе в гипермаркет нельзя не заметить специальное предложение сезона. Весной это дачная мебель и товары для сада. Товары сезонного предложения занимают большую площадку перед кассами таким образом, что посетители не пройдут мимо этой секции ни на входе, ни на выходе из гипермаркета ОБИ.

Во время дачного сезона с апреля по октябрь садовый центр делает в среднем до 40–50% оборота магазина. В Европе в горячий сезон живые растения занимают 34% продаж сегмента DIY, а в обычное время 27% продаж приходится на аксессуары и инструменты. Традиционные для магазинов DIY способы борьбы с сезонностью — выкладка смежных (например, еды и игрушек для животных) и праздничных товаров. В преддверии 2015 года в каждом магазине ОБИ было представлено несколько тысяч наименований новогодних товаров и несколько тематических коллекций. Хитом продаж всегда выступают живые ели.

Покупатель может рассматривать товары и осуществлять выбор самостоятельно, однако в магазине есть все, чтобы в случае необходимости сразу прийти клиенту на помощь. В торговом зале одновременно работают более 50 различных специалистов, к которым можно обратиться



¹ Места без привязки к конкретному фиксированному месту в магазине.

за помощью. Средняя численность сотрудников одного магазина составляет около 300 человек.

Продавцы в торговом зале строго закреплены за отделами. Элита торгового персонала ОБИ — эксперты отвечают за весь зал. В смену в одном магазине работает около 7–8 экспертов, всего в отделе их около 20. Их основная задача — комплексные продажи. Эксперты начинают свой рабочий день из любой точки магазина и движутся вместе с покупателем по торговому залу из отдела в отдел, формируя комплексную продажу. В своей работе они нацелены только на продажи, и в их обязанности не входят задачи по поддержанию операционных стандартов магазина, соблюдению общего порядка, выкладке и ценникам. Мастер-классы, проводимые компанией ОБИ, привлекают поток клиентов, но работы эксперту не убавляют. По статистике, после них растут продажи только использованных в демонстрации продуктов, при этом средний чек комплексной покупки заметно не увеличивается. Весь рабочий день эксперт должен проводить с клиентами, и только у этой категории персонала доход зависит от личных продаж.

Российский рынок DIY

После обеда Виктор решил собрать рабочую группу для обсуждения вопросов новой стратегии, чтобы вместе подумать над возможными изменениями в категорийном менеджменте и инициативами с фокусом на клиента, способствующими росту продаж. Готовясь к встрече, Виктор решил еще раз освежить в памяти основные тенденции российского рынка DIY.

Открывая первые гипермаркеты, компания ОБИ выходила на неконсолидированный российский рынок, где фактически отсутствовали федеральные игроки, а потребитель не был избалован высококачественным сервисом и в поисках лучшей цены пользовался услугами строительных рынков или сильных локальных DIY-сетей.

В начале 1990-х годов российский рынок DIY не имел ничего общего с развитыми европейскими сетевыми гигантами. Он зарождался в условиях отсутствия конкуренции и обусловленных этим высокими наценками. И хотя с приходом европейских гипермаркетов рынок кардинально изменился, осталось несколько отличий. Прежде всего, это ассортимент, который в Европе чуть больше. Стоит отметить, что строительные гипермаркеты в западных странах нацелены действительно на то, чтобы с помощью приобретенных изделий покупатель мог самостоятельно сделать ремонт. Услуги специалистов в Европе достаточно дороги, поэтому в большинстве гипермаркетов прямо на установленных в торговых залах экранах посетителей подробно инструктируют, как самостоятельно заменить кран, наклеить обои или обустроить открытую веранду.

Потенциальных клиентов DIY-магазинов, по оценке аналитиков Discovery Research Group, насчитывается примерно 70% от занятых ремонтом и строительством российских граждан. Важно отметить, что в Москве и Московской области доля подобных покупателей примерно в 3 раза меньше, чем в регионах, поскольку жители столицы и области чаще обращаются к услугам профессиональных строительных бригад и специалистов по ремонту.

Доля профессиональных потребителей от общего числа клиентов составляет от 7 до 10%. Данная группа потребителей требует особого внимания, так как профессиональные клиенты во многих случаях ощутимо влияют на выбор конечных потребителей: полностью или частично берут на себя выбор материалов для строительства и черного ремонта, а также дают советы и рекомендации при выборе отделочных материалов. Влияние проявляется при выборе как товаров, так и магазинов стройматериалов.

Открытие в середине нулевых годов первых магазинов крупных международных DIY-сетей ОБИ, «Леруа Мерлен» и «Касторама» совпало с ростом доходов жителей страны и соответствующим изменением их потребительской модели: активно повышался спрос в сегментах за пределами товаров повседневного спроса, в том числе в DIY. Например, вплоть до конца 2014 года ремонт в квартире занимал первое место среди планируемых трат россиян при выборе только одного ответа из предложенных в исследовании¹.

Сумев предложить потребителю международные стандарты качества и обслуживания без завышения цены относительно существующих конкурентов, международные сети способствовали резкому росту рынка DIY за последние десять лет. Так, по оценке Infoline, оборот розничной торговли в сегменте DIY превысил 1,4 трлн в рублевом выражении по итогам 2015 года, показав рост более чем в три раза начиная с 2005 года. За этот же период количество гипермаркетов DIY увеличилось более чем в шесть раз с ростом общей торговой площади почти в пять раз, причем эксперты считают, что в России есть потенциал еще для 500 DIY-магазинов².

На российском рынке DIY существует множество игроков, однако в последние два года наметилась тенденция к уменьшению их числа. Сетевая DIY-розница постепенно консолидируется — крупные игроки с каждым годом занимают все более значительную долю рынка. Доля топ-10 компаний, по оценке РБК, в ближайшие несколько лет может вырасти до 47–48%. В 2015 году их доля, по оценке Infoline³, составила более 30%.

¹ Infoline. Проблемы и перспективы развития рынка строительно-отделочных материалов и торговли DIY, 2015.

² <http://www.retail.ru/articles/88576/>

³ Infoline. Рынок DIY РФ. Итоги 2015 года. Тенденции 2016 года. Прогноз до 2018 года.

По разным оценкам, на три крупнейшие иностранные сети приходится от 17,5 до 23,5% рынка, а в городах-миллионниках их совокупная доля составляет до 40%. По данным Infoline, в 2015 году самой крупной и быстрорастущей сетью DIY в России была «Леруа Мерлен» с выручкой в 143 млрд руб., второе место занимала компания ОБИ — сеть с самым широким спектром услуг, предоставляемых покупателям, объем выручки которой составил 39 млрд руб. Замыкает тройку рейтинга «Касторама» с объемом выручки в 30,4 млрд руб. Высокая инвестиционная активность иностранных компаний привела к уменьшению числа российских игроков. Наиболее заметным стало закрытие сети «Старик Хоттабыч», работавшей в формате интерьерного супермаркета. Кроме «Старика Хоттабыча», закрылись также сети «Армада», «Интексо», «Азбука ремонта» и «Евроинтерьер».

Помимо лидеров рынка — международных ретейлеров ОБИ, «Леруа Мерлен» и «Касторама» — существует ряд российских игроков, которые занимают заметно меньшую долю на рынке товаров для дома и ремонта, например ООО «СТД «Петрович», строительная компания «Сатурн», «Максидом», «К-РАУТА» и пр.

Каждая сеть придерживается своей концепции привлечения покупателей. «Леруа Мерлен» предлагает более низкие цены. «Касторама» активно распространяет каталоги с сезонными скидками на определенные группы товаров. ОБИ — всегда гарантия лучшего качества и высокого уровня сервиса.

Категорийный менеджмент

На встрече Виктор попросил коллег из отдела категорийного менеджмента, а также продаж, маркетинга и HR присоединиться к разработке новой стратегии категорийного менеджмента, основанной на принципах 5С. Ключевым, что он ожидал от коллег, были их идеи, что именно стоит изменить с точки зрения управления категориями в магазинах ОБИ. Какие инициативы с точки зрения изменения ассортимента, выкладки товара, маркетинга и коммуникаций с клиентом можно предложить, чтобы увеличить объем продаж и обеспечить рост прибыли? Конечно, ему понадобятся не просто идеи, а четко обоснованные аргументы и факты в пользу каждого решения.

— Сегодня, когда рынок меняется и становится более насыщенным, покупатели предъявляют больше требований к товару, отдают предпочтение тем покупкам, которые можно совершить более комфортно, просто и быстро. Покупатели становятся более избалованными, и наша задача — сделать процесс покупки максимально комфортным и отвечающим требованиям покупателя. В этом смысле наша компания готова меняться и соответствовать сложившимся трендам, сфокусированным на покупателе.

Предлагаю совместно обсудить, как мы можем усилить фокус на покупателя с помощью инструментов категорийного менеджмента, и предложить инициативы, отвечающие клиентским предпочтениям.

Как вы знаете, категорийный менеджмент (Category Management) — это подход к совершенствованию работы розничных компаний и их ключевых поставщиков, разработанный в США в начале 1990-х годов основателем международной консалтинговой компании The Partnering Group (TPG) Брайаном Ф. Харрисом. Концепция управления ассортиментом по товарным категориям представляет собой системный подход к управлению продуктовыми категориями как отдельными бизнес-единицами. В структуре концепции категорийного менеджмента выделяют несколько основополагающих базисов.

Давайте пройдем по основным разделам категорийного менеджмента, чтобы понять, как можно улучшить текущую модель в каждом из них, — предложил Виктор коллегам.

Основное правило для категорийного менеджера — любую работу начинать с анализа продаж категории. В ходе анализа в первую очередь выявляют, какую прибыль приносит каждый артикул рассматриваемой категории, а также что является основой формирования прибыли: оборачиваемость или маржинальность?

Разделение ассортимента на категории, опираясь на восприятие покупателя. Один из ключевых моментов категорийного подхода — выделение категорий так, как их выделяет покупатель, а не так, как удобно закупщику или товароведу. На предпочтения покупателя стоит обратить особое внимание, потому как ассортимент стоит разделять, опираясь именно на психологические аспекты совершения покупок, причем они совсем не обязательно будут совпадать с общепринятым товарным классификатором.

Зачастую потребитель в своем сознании группирует товары иначе, чем закупщик-профессионал. Закупщик слишком хорошо знает свой товар (что, безусловно, правильно) и порой оперирует брендами и поставщиками, которые могут быть неизвестны покупателю. Покупатель часто приходит в магазин за товаром, а не за брендом. Бренд для него не всегда является основным критерием выбора.

Деление ассортимента на классы, группы и категории отражает реакцию компании на запросы потребителя. Исходя из ожиданий своей целевой аудитории, каждая сеть разрабатывает собственную систему товарных категорий и на ее основе оптимизирует ассортимент и организует выкладку товаров в торговом зале, что в конечном счете ведет к росту продаж.

Для организации выкладки используется дерево принятия решения покупателем (CDT — customer decision tree). Анализ начинают с выявления предпочтений конечного покупателя с точки зрения критериев, характеризующих товар, например: фактура, качество, стиль, бренд, цвет,

материал, размер, функционал. Задача дерева принятия решений — расположить критерии в порядке приоритетности для потребителя. Мерчандайзинг категории на основе дерева решений обеспечивает наиболее удобный выбор для покупателя. Группировка товаров в торговом зале осуществляется по вложенному принципу. В первую очередь выкладка производится на основе наиболее приоритетного критерия, внутри нее — на основе второго по приоритету критерия и т.д. Решение о внесении изменений в мерчандайзинговую стратегию категории принимают только после учета затрат на изменения. Например, стоимость замены одного планшета (декора) напольных покрытий составляет 3700 руб. для одного магазина, что включает работу и материалы.

Подход к ассортименту магазина как к совокупности всех категорий.

Еще одна важная особенность: все категории должны составлять единую совокупность — так, как воспринимает магазин покупатель. Покупатель должен видеть магазин единым, цельным. Он не в курсе того, какая у компании структура, применяется ли концепция категорийного менеджмента или нет. Он не знает о взаимодействии категорийного менеджера и директора магазина. И он ничего не знает о структуре ассортимента магазина. Он видит только товар в магазине и воспринимает все категории товаров связанными между собой.

И если эти категории между собой очень сильно различаются, то покупателю будет трудно, а точнее, неудобно ориентироваться в поисках нужного ему товара. Процесс закупки в рамках категории не ограничивается составлением ассортимента и контролем остатков. Затрагиваются все бизнес-процессы управления товаром — от разработки концепции магазина до плана мероприятий по стимулированию продаж в торговом зале. При этом вся цепочка, от выбора ассортимента до продажи товаров, соединена и контролируется одним сотрудником в рамках каждой категории (категорийным менеджером) и руководителем департамента управления ассортимента по всем категориям. Таким образом, процесс закупки становится целостным.

Ответственность одного сотрудника за весь цикл движения категории.

Управление категорией означает, что категорийный менеджер сам (не поставщик и не директор магазина) принимает решения о том, что завозить и по каким ценам, какие обороты и прибыль по категории запланировать, какую розничную цену ставить в магазине. Категорийный менеджер согласовывает планы продаж и планы по прибыли, решает все основные вопросы с поставщиками.

Важным этапом в процессе обеспечения магазинов лучшей товарной продукцией является проведение тендеров. Тендеры — это процесс честной борьбы, где существует высокая конкуренция среди поставщиков, и задача категорийного менеджмента в данном случае — обеспечить наи-

высшее качество продукции для предоставления ее в магазине. Все листинги товаров и ввод ассортимента проходят строгий отбор, благодаря чему покупатель имеет возможность получить лучшие товары по лучшим ценам.

Регулярно получая от магазинов данные по выполнению плана, категорийный менеджер контролирует продажи каждой категории. Если продажи отстают от плановых, то категорийный менеджер заинтересован в том, чтобы были предприняты какие-то активные действия по продаже. Он дает рекомендации понизить цену или изменить выкладку, ставит маркетологам задачу провести опрос и узнать, почему его товар продается хуже, чем раньше, и т.п. Понятно, что, не имея полномочий вносить изменения в текущий процесс, он не влияет на продажи и не может управлять категорией. Без таких полномочий категорийный менеджер является просто исполнителем, линейным менеджером, который выполняет только часть работы (например, занимается закупками и логистикой, в то время как за продажи отвечает другой сотрудник). Этого недостаточно, чтобы управлять ассортиментом, поскольку функция управления должна быть сосредоточена в одних руках. Именно поэтому ключевой момент в категорийном менеджменте — наделение сотрудника полномочиями и ответственностью за управление категорией.

Рассмотрение категории как мини-предприятия в рамках компании. Категорийный менеджер управляет категорией как одним предприятием — со своей политикой закупок, продаж, ценообразованием и продвиже-

Магазин, идеально управляющий ассортиментом, — это:

1. Магазин, который управляет категориями, а не товарами.
2. Магазин, регулярно обновляющий ассортимент.
3. Магазин, формирующий полку так, как ее сформировал бы покупатель.
4. Магазин, умеющий прогнозировать спрос и выводить на рынок товары, которые будут востребованы послезавтра.
5. Магазин, имеющий в каждой категории хотя бы одно уникальное товарное предложение, соответствующее интересам целевой группы покупателей.
6. Магазин, теряющий минимум на издержках.
7. Магазин, имеющий оптимальную ценовую политику, сочетающую в себе дифференцированную наценку на каждую из товарных групп.
8. Магазин, имеющий private label и собственную уникальную продукцию.

нием. По сути, категорийный менеджер — это мини-коммерческий директор, а категория — мини-предприятие внутри ассортимента. В этом и есть ключ к эффективности: любой владелец торгового предприятия будет стремиться к получению большей прибыли. Он будет заинтересо-

ван в том, чтобы закупать ликвидный товар, не иметь излишков, чтобы продавцы умели его продавать, чтобы себестоимость товара была минимальной, а наценка — максимально возможной. И категорийный менеджер подходит к категории именно с этой позиции. Это его полная ответственность, анализировать товарные категории значительно эффективнее, чем отдельные товарные позиции. Каждая товарная категория описывается и анализируется по отдельным показателям оборота, прибыльности. Для каждой товарной категории как отдельной бизнес-единицы формируется своя стратегия и соответствующие ей задачи.

Как и любое коммерческое предприятие, категория должна иметь: свой бюджет на развитие, свою политику ценообразования, людей, которые будут обеспечивать продажи, свои каналы сбыта (магазины компании).

Решения по управлению категориями основываются на общей конкурентной стратегии компании. Для ценообразования и выстраивания ассортимента по ценовым уровням, понятным конечному покупателю, формируется лестница цен. Выделяют три основные группы товаров по цене: самые дешевые артикулы — OPP (opening price point), артикулы средней ценовой группы — MPP (middle price point) и товары по более высокой цене — HPP (high price point). Иногда для наиболее дорогих товаров отдельно выделяют группу Premium. В ценовой лестнице не должно быть больших шагов. В среднем один шаг внутри группы увеличивает цену не более чем на 10–20%.

Концепция категорийного менеджмента начинала развиваться в сетях магазинов, специализировавшихся на продаже продуктов питания, позднее получив распространение в аптеках, книжных магазинах, а также магазинах категории DIY. Сегодня система категорийного менеджмента для большинства крупнейших международных компаний уже не нова. Однако в России она пока не так распространена и ее внедрение не всегда проходит успешно. Причина, как правило, кроется именно в построении системы.

Существует стандартная модель процесса категорийного менеджмента. Она состоит из повторяющегося цикла в восемь базовых шагов: определение категории, определение роли категории в магазине, оценка категории, определение целей категории, определение стратегии категории, определение тактических задач в рамках категории, внедрение разработанных оперативных и стратегических задач, оценка результатов и возвращение в начало цикла.

Внедрение категорийного менеджмента упрощает выстраивание взаимоотношений между производителями и ретейлерами за счет упрощения процедур и сокращения объемов коммуникаций в контексте взаимного обмена данными по продажам и совместному построению бизнеса.

Важной особенностью внедрения концепции категорийного менеджмента является балансировка структуры ассортимента по ширине. Балансировка предполагает введение и выведение из ассортимента новых товарных позиций с учетом того, что каждая категория играет свою роль. Согласно теории категорийного менеджмента между категориями, играющими определенную роль, должно поддерживаться определенное структурное соотношение.

Уникальные категории. Это должны быть необычные, привлекающие внимание покупателя товары. Их основные функции — создание имиджа и формирование покупательского потока. Рекомендуемая доля в структуре ассортимента — 1–3%.

Приоритетные категории. Имеют высокие показатели по прибыли и товарообороту. Обычно они находятся на стадии зрелости жизненного цикла товара. Рекомендуемая доля составляет 20–30%.

Базовые категории. Являются основой ассортимента магазина. Составляют 50–60% от общей доли в ассортименте. Их основная функция — формирование товарооборота и покупательского потока.

Сезонные (периодические) категории. Спрос на данную категорию меняется в течение периода, в соответствии с чем торговые компании повышают либо снижают цены. В сбалансированной структуре ассортимента периодическая категория занимает около 20%. Также в составе этой группы выделяют событийные категории, всплеск спроса на которые традиционно приурочен к календарным датам праздников. К ним относятся товары для Нового года, подарки к 23 февраля и т.д.

Удобные категории — товары, дополняющие основную покупку (например, при покупке светильников покупатель часто приобретает лампы, крепления и т.д.). Их доля — 5–10% от общего числа.

Концепция категорийного менеджмента позволяет рассматривать отдельные категории товаров как обособленные бизнес-единицы, что напрямую повышает структурированность и управляемость бизнес-процессов. Однако, как и у всех управленческих подходов, в категорийном менеджменте наряду с выгодами есть и свои недостатки. Достаточно часто сферы бизнес-интересов и потребность в ресурсах различных категорий могут пересекаться. Бизнес-процессы в рамках одной из категорий могут негативно влиять на другие категории. Именно поэтому внедрение концепции требует тщательной проработки деталей.



Категорийный менеджмент в ОБИ

Сделав небольшой экскурс в категорийный менеджмент, Виктор передал слово Инге, коллеге из отдела категорийного менеджмента, с просьбой чуть более подробно остановиться на управлении категориями в магазинах ОБИ.

Инга поблагодарила Виктора и попросила у коллег внимания. Она рассказала, что, сочетая в себе широчайший ассортимент товаров и услуг, ОБИ является по-настоящему мультифункциональным магазином. Например, в отделе «Сад» предлагаются растения и семена, большое количество садовой техники и товаров для отдыха на даче. К своей даче покупатели в России относятся с особым трепетом, и в ОБИ хорошо это знают. В целом в ОБИ присутствует демократичная обстановка, большой выбор строительных инструментов и смесей, предназначение которых женщины узнают только во время своего первого большого ремонта.

В магазинах применяется новая навигация по категориям. Навигация расположена в каждом ряду, отличается по цвету, и весь ассортимент описан на информационных досках. Покупателям больше не надо бродить между стеллажами, чтобы узнать, какой товар там находится. К тому же в магазинах представлено больше декора и готовых решений. Так, например, в магазине «ОБИ Митино» сотрудники постарались показать, каким образом можно использовать тот или иной товар у себя дома.

Как уже заметили постоянные покупатели, ассортимент декоративных товаров от года к году увеличивается, и в сети появляется все больше стендов, которые демонстрируют, как те или иные товары выглядят в интерьере. От выкладки товаров зависит атмосфера в магазине, настроение покупателей и то, что они купят. По словам директора «ОБИ Митино», «Сад», который хорошо виден от входа, составляет порядка 30% площади. В день открытия все клиенты прямиком устремились в «Сад». «Продажи в первую неделю составляли 65% от доли продаж магазина. Это очень высокая доля, — отмечает директор магазина. — Обычно она держится на уровне 40–45%. Это сезонная норма продаж для действующих, давно открывшихся магазинов. Для нового магазина это успех». Количество позиций «Декор» также сильно увеличилось. Как и раньше, ОБИ предлагает обои, светильники и карнизы, но теперь у покупателей есть возможность увидеть, как они сочетаются друг с другом.

Инга предположила, что ОБИ может столкнуться с оттоком старой аудитории: прорабам и профессиональным строителям станет некомфортно в более гламурном торговом зале. Но, несмотря на это, доля от продаж hard DIY по-прежнему лидирует в течение года. Кроме того, в первую очередь под потребности этой аудитории были придуманы разные сервисы и услуги.

«Мы готовы предлагать сервис для прорабов, которые закупают товары для строительства и ремонта большими партиями. Прорабы часто пользуются услугой «Закажи и забери», а также сервисом доставки. Им удобнее воспользоваться помощью сотрудника ОБИ в гипермаркете, выбрать и выписать нужный товар, который впоследствии им доставят, чем организовать погрузку и доставку материалов самостоятельно, — отмечает Александр, директор магазина «ОБИ Митино». — Наш магазин первый, где была использована зона самовывоза — «пикап-зона». Она находится в крыле hard DIY, где продается крупногабаритный и тяжелый товар. Это специальный выход, который оборудован кассой, куда можно подъехать на машине и получить крупногабаритный товар, минуя очереди на кассах и длинный путь, ведущий к ним через торговый зал».

Увеличилось количество сервисов и для простых, розничных покупателей. Сегодня клиенты могут воспользоваться сервисом по строительству и ремонту. Многие товары в строительном гипермаркете непросто купить без консультации. Работа консультантов чем-то похожа на работу фармацевтов в аптеке. Даже в отделе «Сад» помощь не помещает: как часто поливать? свет любит, не любит? Аналогичные консультации нужны во всех отделах: и в красках, и в сантехнике: какой цоколь выбрать? какой провод подходит для тех или иных целей?

Чтобы продавцы могли быстро и качественно отвечать, существует многоуровневая система обучения людей и их тестирования. Можно сделать очень красивый магазин, продумать все мелочи, но именно от консультантов, с которыми общаются покупатели, во многом зависит впечатление о магазине. Согласно правилам сети сотрудник торгового зала должен не просто показать, где находится тот или иной товар, а помочь сделать правильный выбор. А значит, должен знать весь ассортимент магазина. Сеть обучает продавцов самостоятельно в корпоративном учебном центре — «Школе сервиса ОБИ». Все это позволяет наладить единый клиентоориентированный подход как часть большой стратегии категорийного менеджмента, ведь мы стремимся максимально удовлетворить потребности клиентов и максимизировать эффективность каждой категории, что без работы персонала было бы невозможно.

— Спасибо, Инга, — поблагодарил коллегу Виктор. — Категорийный менеджмент — хорошая возможность для использования потенциала предпринимательского ресурса компании ОБИ. Далее о ключевых моментах построения эффективной клиентоориентированной стратегии нам расскажет Дарья — наша коллега из отдела маркетинга.

Концепция 5G

— *Благодарю!* — взяла слово Дарья. — *Для того чтобы лучше понять, почему мы делаем акцент на покупателя и ориентируемся именно на концепцию 5С, я начну с главных отличий существующих маркетинговых стратегий.*

Изначально комплекс маркетинга включал в себя только четыре основных элемента: продукт, цену, место продажи и продвижение товара. Такой маркетинг-микс называется базовой моделью 4P: product, price, place, promotion. Элемент «продукт» отвечает на вопрос: что необходимо рынку или целевой аудитории? Элемент «цена» помогает определить стоимость продажи товара и оценить уровень рентабельности продаж. Элемент «место продажи» помогает выстроить правильную модель дистрибуции (или доставки товара до конечного потребителя), а элемент «продвижение» дает ответ на вопрос: каким способом информация о товаре компании будет распространяться на рынке?

По мере усложнения конкуренции на всех рынках модель-концепция 4P также претерпела изменения и превратилась в модель 5P. В отличие от классической версии в расширенной концепции маркетинга 5P также уделяется внимание влиянию персонала. People (персонал или люди) и есть тот самый пятый элемент, или пятое «пи». Концепция 5P справедливо предусматривает, что люди в бизнесе также оказывают определенное влияние на конечный результат. В некоторых случаях человеческий фактор имеет решающее значение.

Все составляющие комплекса маркетинга 5P имеют огромное значение для эффективной деятельности любой фирмы, однако высокая конкуренция в современном мире подталкивает компании придумывать новые нестандартные решения для привлечения покупателей. Сегодняшняя борьба за покупателей ведется не только в самих магазинах, но и в СМИ, интернете и на телевидении. Такая ситуация требует нового бизнес-подхода, ориентированного прежде всего на потребителя.

Сегодня мало произвести или привезти товар. Для того чтобы его продать, нужна грамотная реклама и четко спланированная маркетинговая стратегия. В погоне за покупателем маркетологи шли на самые разные ухищрения. Вслед за классической концепцией 4P и ее модификацией 5P появились совокупности 7P и даже 11P, однако этого все равно оказалось недостаточно.

Основной проблемой всех стратегий является ориентация на предложение магазина, а не на запросы покупателя. Так, в ранее признанной эффективной концепции 5P на первом месте по-прежнему стоит товар, и она в большей степени отражает мышление продавца, а не покупателя. Сейчас, когда рынок насыщен, а конкурентная борьба заметно усилилась, гораздо важнее знать, не что продается или может быть продано на рынке, а что покупают конкретные потребители. При этом информацию о запросах и чаяниях покупателей нужно получать из первых рук, встречаясь с ними лицом к лицу, ведь каждый из них — неповторимая личность со своими собственными, присущими только ему чертами характера, темпераментом, вкусами, привычками. Только таким способом

можно выяснить, что именно хотят приобрести покупатели, и только таким способом можно полностью удовлетворить их потребности. Именно в изменении базисных приоритетов и заключается главная причина перехода от модели 5P к 5C.

5 ингредиентов успешного бизнеса

— *Итак, рассматривая концепцию 5C, мы должны ориентироваться на пять базовых принципов, — продолжила Дарья.*

1. Customer (покупатель). Продать можно только то, что кто-то конкретно хочет купить. Вот почему важно делать акцент на нужды и потребности покупателя. Для того чтобы максимально точно определить целевую аудиторию, необходимо знать жизненную ситуацию каждого покупателя, его потребности и привычки. На основе этих знаний и принимают решение об удовлетворении его потребностей. Процесс покупки для клиента должен быть максимально удобным. Покупатель не должен чувствовать барьеров в том, как он совершает покупку. Для него важно одинаково удобно как самостоятельно приобрести товар, так и обратиться за помощью к консультанту и выбрать то, что ему необходимо. Одним словом, мы должны ответить на два вопроса: что хочет видеть покупатель и как он это хочет выбирать?

2. Consumer confidence (уверенность в своем выборе). Каждому человеку психологически важно осознавать, что он сделал правильный выбор. Расскажите покупателю о том, что ремонт — это не сложно, а, наоборот, в радость, и не сомневайтесь: ваш клиент вернется в магазин еще не раз. Уверенность и доверие — одни из главных драйверов повышения лояльности бренду и, как следствие, стремления покупать.

3. Convenience (удобство). В отличие от концепции 5P, где акцент делается на месте (place), концепция 5C предполагает большую концентрацию внимания на удобстве для клиентов. Одним покупателям нравится производить покупки дома, другим важно прийти в магазин. Одним нужна доставка, другие выберут нужный товар, сидя дома на диване, но приедут за ним в гипермаркет. Иначе говоря, в рамках данной концепции компания должна учитывать все предпочтения клиентов и сделать так, чтобы товар оказался в нужном месте и в нужное для покупателя время. Компания ОБИ уделяет большое значение механическим продажам¹, принимая во внимание предпочтения покупателей, чтобы клиент мог самостоятельно найти необходимый ему товар без помощи сотрудников торгового зала. Для этого компании активно задействуют функции мерчандайзинга, основная задача которого — максимальная доступность товара для клиента

¹ Продажи без участия продавцов и экспертов.

и построение эффективных коммуникаций между покупателем и товаром на местах продаж. Показатель доступности товара для клиента также подразумевает, что он должен не только удовлетворять некую базовую потребность, но и нести в себе целый ряд дополнительных выгод и преимуществ, предназначенных для потенциальных потребителей.

4. Communication (коммуникации, общение). Этот элемент обосновывает степень информированности потребителя. Обычной рекламы в нынешнее время недостаточно, чтобы продать товар. Покупатель хочет не только слышать о товаре, но и быть в курсе его характеристик, выгод, получаемых от его приобретения и дальнейшего использования, преимуществ по сравнению с аналогичными продуктами. Для обеспечения высокого уровня продаж необходимо постоянное информирование покупателя на протяжении всего маршрута его движения. Напоминание о сервисах, акциях, лучших ценах на товары, использование PoS-материалов¹, коммуникация в местах продаж — все это позволяет выстроить единую систему общения с клиентом. Построение эффективной системы коммуникаций во многом зависит от грамотной маркетинговой коммуникационной политики предприятия, включающей в себя широкий спектр всевозможных инструментов: рекламу, PR, прямой маркетинг, методы стимулирования сбыта и др. Многими экспертами неоднократно подчеркивается, что самая лучшая реклама — это создание диалога, и сегодня в этом очень помогают социальные сети, форумы и сайты для профессионалов.

5. Cost (стоимость, издержки для покупателя). Понятие cost гораздо шире, чем price. В рамках концепции 5C нас интересует не конечная цена товара, а его стоимость с точки зрения покупателя. Низкая цена уже давно не является двигателем продаж. Покупатель всегда учитывает не только деньги, потраченные на товар, но и усилия, связанные с его покупкой: доступность, время, затраченное на покупку, удовлетворение потребности «ценность». Издержки для покупателя также включают в себя стоимость любого сервиса, удобство предоставляемых услуг, а также затраты на дорогу до магазина. Именно более глубоким понятием «издержки для покупателя» и отличается cost в концепции 5C от price в других концепциях.

— Хотела бы еще раз подчеркнуть, что главная идея данной концепции — ориентация на покупателя, а для этого необходимо понимать его поведение и предпочтения в магазине, — резюмировала Дарья.

— В таком случае стоит рассказать о роли покупательского поведения, — отметил Виктор.

— Абсолютно верно! — продолжила Дарья. — Давайте теперь поговорим о покупательских предпочтениях и о том, что делает ОБИ для их удовлетворения.

¹ PoS (Point of Sales) материалы — материалы в точках продаж для продвижения бренда.

Исследование покупательского поведения

Предложение ОБИ соответствует определенной ценовой специфике. Компания никогда не позиционировала и не планирует позиционировать себя как дешевые магазины, где ради снижения цены готовы поступиться уровнем комфорта покупателя, безопасностью и сервисом.

Целевая аудитория гипермаркетов ОБИ — это семья: мама, папа и ребенок, — ведь благоустройство дома — это общее дело всей семьи, то, что всех объединяет. В отличие от строительных рынков и ряда конкурентов в сегменте DIY ОБИ не фокусируется только на профессионалов и компаний, которые занимаются строительством.

Сегодня количество посетителей в магазинах ОБИ падает, и там практически не встретить зевак, которые зашли в магазин случайно и, возможно, совершат спонтанную покупку. Клиенты приходят в магазин, имея сформированный запрос и понимание, что именно им необходимо купить в данный момент. Задача ОБИ сейчас делать из этой узкой группы пришедших в магазин посетителей 100% покупателей. Стратегический проект 2015 года «Охота за покупателем», продиктованный рыночной ситуацией и падением потребительского спроса, был направлен на то, чтобы заставить сотрудников гипермаркетов ОБИ буквально охотиться за каждым клиентом. Однако это не погоня и не попытка из последних сил заставить покупать. Использование категорийного менеджмента делает возможным более гибкое планирование промоакций и систем лояльности. Балансировка товарной матрицы должна осуществляться на базе исследования покупательского поведения, влияния сегментирования и выявленных потребностей клиентов. Свою роль во взаимодействии с клиентом играет и работа с выкладкой, микромерчандайзинг. Именно так можно достичь максимального результата, ведь борьба за покупателя особенно остро обостряется в условиях развивающегося кризиса. При разработке методологических подходов к организации мерчандайзинга следует прежде всего уяснить механизм принятия покупателем решения о покупке. Процесс принятия решения о покупке того или иного товара включает несколько этапов: осознание проблемы, поиск информации, оценку вариантов, решение о покупке, реакцию на покупку.

В зависимости от того, к какой группе относится товар и в какой мере покупатель осведомлен о нем, процесс принятия решения о покупке в магазине будет проходить различные стадии, и соответственно меры воздействия со стороны розничного представителя на этот процесс должны быть разными.

Кроме того, покупатель может пересматривать свою стратегию похода в магазин, и его подходы к покупкам также могут меняться. Именно поэтому так важно изучать поведение покупателей при построении стратегии клиентоориентированного маркетинга.

— Кстати, коллеги, вы знаете, что на процесс выбора покупки также в большой степени влияет работа персонала в магазине? — взяла слово Ксения, занимающаяся обучением и работой с персоналом. — Именно в результате общения с сотрудниками магазина многие покупатели принимают окончательное решение о покупке товара. Как правильно дать рекомендацию, вести общение, что делать, если покупатель изменил свое решение о покупке? Мы регулярно обучаем сотрудников магазина общению с покупателем и уделяем огромное внимание тому, как донести информацию о принятии решения по покупке, причине отказа от покупки и портрете покупателя до фронт-офиса. Это позволяет наладить единый клиентоориентированный подход и легко анализировать, где и какие стандарты работы проваливаются и над чем стоит в ближайшем будущем поработать. Это тоже часть большой стратегии категорийного менеджмента, ведь мы стремимся максимально удовлетворить потребности клиентов и максимизировать эффективность каждой категории, что без работы персонала было бы невозможно.

Коллеги поблагодарили Ксению, и слово опять взял Виктор.

Активные продажи

— Для операторов формата DIY в новых условиях самым важным становится выбор наиболее успешной стратегии управления розничным бизнесом, — продолжил Виктор. — Нам же с вами предстоит сформулировать новую стратегию взаимодействия с покупателем, возможно, изменив текущую модель продаж и категорийного менеджмента.



Падение спроса заставляет торговые компании исследовать потребительские предпочтения, а изменение потребительских предпочтений подсказывает ретейлерам новые решения в работе с ассортиментом, складскими запасами.

Достаточно уверенно себя чувствуют сети, которые уже в первые месяцы наступившего периода снижения продаж стали больше внимания уделять работе с поставщиками и производителями товаров. В то же время производители товаров DIY все решительнее заявляют о своих возможностях принимать активное участие в формировании товарной матрицы ретейлеров, готовности оказывать помощь в оптимизации

внутреннего пространства магазинов, выкладке и организации промо.

По мнению специалистов, в ближайшее время DIY-рынок будет претерпевать значительные изменения, причем в России этот процесс бу-

дет происходить быстрее. Вот почему уже сегодня надо адаптировать работу сетей под требования клиента. Производители, работающие с сетевыми DIY-магазинами, сконцентрировали силы на решении задачи, как сделать товары своих категорий модными и востребованными рынком. Для этого они проводят различные исследования, активно изучают покупателей, работают с дизайнерами. Последние исследования показывают, что большая часть всех решений о покупке принимается покупателем на месте в магазине, что значительно повышает роль правильного мерчандайзинга в успехе продаж. В поддержку этого тренда крупнейшие ретейлеры все больше концентрируются на создании правильной атмосферы в магазине и усилении эмоциональной составляющей в процессе покупки строительных и отделочных материалов и товаров для дома.

Не менее важную роль в увеличении количества покупок играет роль эксперта. Именно в результате общения с сотрудниками магазина многие покупатели принимают окончательное решение о приобретении товара. Активность персонала имеет особую важность в настоящее время, когда без активных продаж невозможно сохранить высокий уровень прибыли. В ОБИ понимают, что вовлеченная команда — это ценный актив и залог успеха любого бизнеса.

— Коллеги, сегодня действующие DIY-сети уже начали внедрение новых стратегий и приспособление к работе в условиях кризиса и продолжают рассматривать свое присутствие в различных регионах России, — подчеркнул Виктор. — Нам нужно также принимать все необходимые меры для адаптации к новым условиям. Однако рынок каждого города или региона требует индивидуального подхода и адаптации, и мы должны это учитывать при внедрении стратегии категорийного менеджмента при запуске пилотного проекта. Мне кажется, у нас уже достаточно информации, чтобы сделать кое-какие предположения. С вашего позволения напомню вам еще раз нашу задачу.

Задание

Для решения задачи по разработке стратегии категорийного менеджмента, основанного на концепции 5С, необходимо изучить существующий подход к взаимодействию с покупателем и текущие принципы управления категориями в магазинах ОБИ на примере категории напольных покрытий. За неделю следует проанализировать категорию, изучить портрет покупателя и его потребности в рамках выбранной категории. На основе анализа покупательских предпочтений нужно предложить конкретные варианты изменения ассортимента, выкладки, маркетинга или коммуникаций с покупателем — любые инициативы, которые позволят сделать процесс покупки более удобным для покупателя и повысить объем продаж.

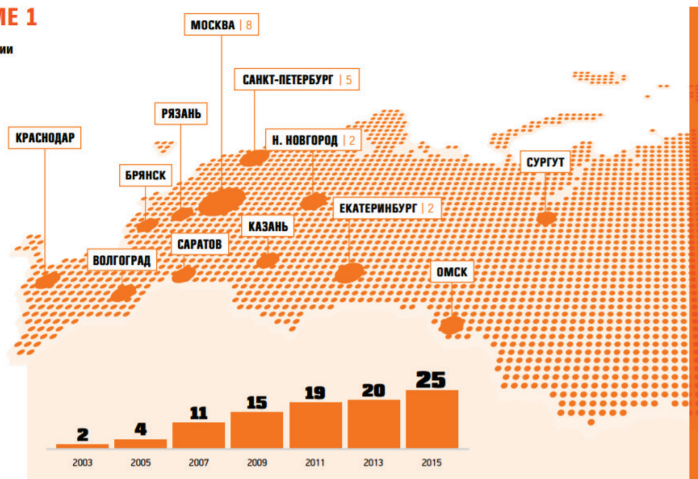
Предложенная стратегия должна содержать набор инициатив по каждому из С-ингредиентов, которые позитивно скажутся на прибыли и по-

кажут первые результаты уже через полгода. Для обоснования инициатив глобальному руководству необходимо выполнить оценку инвестиций и рассчитать ожидаемый эффект от внедрения предложенных инициатив. Также продумать над масштабом запуска пилотного проекта: стоит ли ограничиться только Москвой или задействовать регионы?

Комплект приложений с информацией и данными, предоставленными компанией

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Магазины ОБИ в России



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Карта магазина ОБИ



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Ключевые показатели в сфере ритейла за период

1-я группа показателей
Heavy metal (товар = деньги):

- Оборот, в деньгах.
- Доход (валовый доход), в деньгах, % от оборота.
- % наценки.
- Расходы, в деньгах, % от оборота.
- EVIDA, %.
- Оборачиваемость, раз.
- Потери, % от оборота.

2-я группа показателей
Customers (покупатель = товар):

- Средний чек, в деньгах.
- Количество чеков в день, шт.
- Пенетрация (проникновение товара в чеки), %.
- Покупательская квота (покупающих покупателей), %.
- Оборот товара, в шт.
- Ассортиментная матрица, sku.

3-я группа показателей
Speedily Gonzalez (скорости и производительности труда):

- Оборот/м² торговой площади/год, в деньгах/м².

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Динамика оборота розничной торговли DIY6Household в РФ в 2005–2015 годах и прогноз до 2017 года



ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Пример алгоритма исследования поведения покупателя для построения ассортимента товара



Введение

Прохладным осенним утром Захар Петрович, начальник цеха № 78 Челябинского трубопрокатного завода (ЧТПЗ), зашел через проходную в серое здание, в котором работал вот уже 14 лет. «Белая металлургия — это комфортные рабочие места, современнейшее производство, уникальные технологии и, главное, люди — равнодушные, ответственные, высококвалифицированные, открытые для всего нового», — гласил большой плакат, висевший в коридоре сразу за проходной.

«Да уж, комфорт, производство, технологии, только вот молодежь всего этого не ценит, — с горечью подумал Захар. — Они полагают, что все так и должно быть, а точнее, что все должно быть еще лучше. Эх, видели бы они производство 10 лет назад».

За то время, которое Захар работал в компании, поменялось многое. Конечно, изменения в его цехе № 78 были не столь очевидны, как, например, в пионере инноваций «Высоте 239». Но и на старых и технологически грязных производствах изменилось рабочее пространство, подход к работе. А «Высота» строилась с нуля. Конечно, так проще сделать цех инновационным. Но разве только так можно организовать современное производство? За последние годы в цехе остается меньше производственных отходов, снизился уровень шума — да много чего... Работать стало гораздо комфортнее. Захар пришел работать на производственную практику по выпуску труб для нефтегазовой промышленности в ЧТПЗ еще во время учебы. Он изо всех сил старался добиваться лучших результатов, освоил множество производственных функций, выкладывался по полной. И это дало видимые результаты: Захар стал начальником цеха и видел уважение со стороны старших коллег. Но с молодежью все было гораздо сложнее.

Вот и сегодня перед началом смены он договорился встретиться с технологом Николаем, опытным немолодым сотрудником, который был наставником нескольких практикантов. Николай очень хотел обсудить их результаты, судя по всему, он был совершенно расстроен.

— Привет, Петрович! — окликнул его Николай. — Буду опять просить тебя о помощи... — Начальник цеха поздоровался с коллегой, и они отошли в кабинет технологов, чтобы никто не мешал их разговору.

— Даже не знаю, что делать с этой молодежью, — начал Николай. — Дисциплины никакой, за результаты не отвечают, ничем не интересуются. Пришли, отбыли положенное время, ушли. Даже вопросы не задают, похоже, им скучно. Но так нельзя! Они не понимают, что им нужно как-то проявлять себя, развиваться, чтобы чего-то добиться в жизни. За что зарплату получают? Это ведь даже не студенческая практика, они на работу пришли. Что будет с ними дальше? Выгоню их, сил моих больше нет, все равно отдачи никакой...

— Погоди, Николай, остынь, давай не будем принимать поспешных решений, дам им еще шанс! — вмешался Захар. — Они молодые, еще не адаптировались к нашим высоким требованиям. Вот проникнутся нашей культурой и других еще уговаривать будут развиваться и строить карьеру вместе с нами.

— Да не будут, я их знаю, меняться им не захочется, для этого же усилия прикладывать надо, — Николай еще некоторое время продолжал жаловаться на лень и избалованность молодого поколения и успокоился только после того, как Захар пообещал разобраться в ситуации и принять меры.

А ситуация у Захара была непростая. С одной стороны, он отдавал себе отчет, что не все молодые специалисты с энтузиазмом окунулись в работу и прониклись культурой белой металлургии. Это он слышал от многих наставников и прекрасно видел сам: 40% выпускников увольнялись уже в течение первого года работы. Затраты на их обучение становились бессмысленными.

С другой стороны, Захар понимал, что молодежь просто не может смириться с тем, что культура компании — это совместное создание условий труда, постоянная инициатива каждого и, к сожалению, неизбежная, кропотливая, сложная и ответственная ежедневная работа, а вовсе не использование готовых благ, которые дает компания. Они увязли в старой культуре, не очень современный вид цеха № 78 расхолаживает их стремление к стандартам белой металлургии, и получается, что культура безуспешно пытается поменять их, а должно быть совсем наоборот. Молодые практиканты и специалисты сами должны создавать себе среду, менять подходы к производству, переходить на новый уровень работы с оборудованием. И это можно сделать в любом цеху, на любом предприятии, даже в любой индустрии. Да, многое уже есть и заложено в философию компании, но без вклада каждого без исключения сотрудника хороших результатов не добиться, несмотря на инвестиции, которые ЧТПЗ делает в молодых выпускников.

В любом молодом сотруднике компания сильно заинтересована, ведь вырастить серьезного технического специалиста — дело сложное, небystрое и затратное. Мгновенных результатов ждать не приходится, а специалисты на заводе не задерживались, их даже толком ничему не успевали научить. Захар давно и много размышлял над тем, как это исправить, как создать систему повышения вовлеченности и мотивации молодых сотрудников, наилучшим образом адаптировать их в среду, удерживать в течение многих лет.

«Хорошим показателем будет, если на заводе останутся работать больше двух лет хотя бы 40% молодежи, а не 15%, как сегодня. Что предпринять, чтобы прийти к таким показателям за ближайшие пять лет до конца 2020 года?» — Захар задумался. Вопрос адаптации молодых специалистов оказался совсем непростым. И без грамотной стратегии, одобренной и поддержанной руководством ЧТПЗ, его, похоже, не решить.

Итак, мне и моим коллегам предстоит разработать комплексную стратегию вовлечения молодежи в концепцию белой металлургии, а именно:

1. Проанализировать узкие места в текущей мотивации и разработать комплекс инициатив по адаптации молодых рабочих к корпоративной культуре и цеху на ближайшие пять лет.
2. Разработать систему мотивации личностного и профессионального развития и предложить меры, которые позволят с удовольствием и отдачей ходить на работу и приносить результаты.
3. Определить мероприятия, которые позволят снизить отток молодых выпускников в первый год работы и повысить количество молодежи, остающейся в цехе более двух лет, с 15 до 40%.
4. Определить способы коммуникации с молодыми специалистами и месседжи, которые позволят им понять и проникнуться культурой белой металлургии и активно участвовать в ее создании, а не только в использовании готовых решений.

Я достигну своей цели и буду считать задачу выполненной, если цех № 78 достигнет показателя стабильного трудоустройства по всем сотрудникам в 75% через год и 90% через пять лет.

Захар взял чистый лист бумаги и карандаш. «Для успешной работы над стратегией нам предстоит выяснить, чего же не хватает для мотивации и адаптации молодых выпускников в текущих условиях, что они ищут и находят в других компаниях, почему уходят. К сожалению, то, что уровень заработной платы новых работников на 20% ниже, чем в региональном центре, Екатеринбурге, — факт. Но при повышении разряда на два уровня заработная плата в нашем цехе может достигнуть уровня Екатеринбурга, и у нас есть все возможности для развития и роста.

Также я привлеку к работе всех наставников наших практикантов, чтобы вместе с ними разработать систему профессионального роста и развития чувства сопричастности к заводу. Не будем ограничивать себя в поиске идей и рассмотрим все варианты — от использования гаджетов до спецодежды для создания нового яркого образа белой металлургии и новых способов коммуникации с молодежью. Единственное условие: все идеи и инициативы должны быть практически реализуемы и иметь эффект! Стратегию ведь скоро предстоит защищать перед руководством ЧТПЗ, которое в случае убедительного обоснования выделит бюджет на предлагаемые инициативы с условием достижения заявленных в стратегии результатов. Ну все. Пора приступать к работе над нашей новой молодежной политикой».

История Челябинского трубопрокатного завода

Тем временем Николай рассказывал новым сотрудникам историю завода:

— Ребята, сегодня ваш первый день на работе, и я хочу, чтобы вы знали, с чего начинался трудовой путь нашего завода. Мы живем в непростое время, у нас много сложностей, но и наш завод создавали на этом месте в тяжелые годы Великой Отечественной войны. Кстати, вы уже знакомы с миссией компании? Сейчас я вам и о ней расскажу. А пока поднимемся в технологический кабинет, я познакомлю вас с начальником цеха, — прервал свой рассказ Николай и повел ребят к Захару.

1942	На базе эвакуированного из-за войны на Урал Мариупольского трубного завода началось строительство Челябинского трубопрокатного завода. Люди самоотверженно работали по 12–18 часов в сутки, и вскоре завод выпустил первую продукцию. Во время войны ЧТПЗ поставил на передовую авиабомбы большого калибра.	1942	Под руководством нового директора предприятие достигает значительного роста объемов производства и развития технологий. Для сотрудников завода в этот период построены санаторий-профилакторий «Изуруд» и детский лагерь «Еланчик».	1966	За заслуги коллектива по выпуску труб большого диаметра ЧТПЗ удостоивает ордена Ленина, а директор завода Я. Осадчий награждается званием Героя Социалистического труда.	1970–1990	ЧТПЗ достигает объема производства в 3,5 млн тонн труб в год и становится крупнейшим трубным заводом в мире. Трубы, изготовленные на ЧТПЗ, используются при прокладке основных трубопроводов стран: «Дружба», Бухара — Урал, Средняя Азия — Центр, Уренгой — Помары — Утигорск, Сурут — Полоцк, «Силикс Север».	2004	Создается импортозамещающее производство, идет освоение выпуска керамического флюса.	2005	Для участия в поставках труб для строительства нефтепровода «Восточная Сибирь — Тихий океан» ЧТПЗ запускает производство труб большого диаметра со стеной до 22 мм, пригодных для эксплуатации во всех климатических зонах страны.	2011	Начал работу образовательный проект «Будущее белой металлургии».	2012-2013	Сформулированы определены и основные принципы белой металлургии, миссия и ценности компании.
1942	В послевоенные годы ЧТПЗ стремительно развивается и осваивает гражданские направления производства. На ЧТПЗ впервые в стране запущено производство водозапорных труб методом непрерывной литейной сварки.	1942	ЧТПЗ первым в мире осваивает технологию производства труб большого диаметра из двух полицилиндриков для трубопровода в Средней Азии и Западной Сибири. Труба с надписью: «Труба тебе, Аденуази!» — не только первый опыт завода по нанесению на трубы рисунка, но и ответ рабочим на ввод ограниченной поставки в СССР труб большого диаметра из Западной Германии.	1967	Благодаря внедрению технологии колочной прокатки, завод начинает выпуск труб с улучшенными механическими свойствами и геометрическими размерами повышенной точности.	2000-2006	После сложного периода 90-х годов на заводе начинается масштабная модернизация производства для повышения конкурентоспособности продукции согласно перспективным требованиям потребителей, а также преобразование условий труда.	2010	Повышились термин «белая металлургия» в контексте запуска филиала белой металлургии — цеха «Высота 239» по производству однодюймовых труб большого диаметра, использование при строительстве магистральных трубопроводов.	2009	На ЧТПЗ вводится участок внутреннего покрытия труб больших диаметров. Запущены цеха «Железный озон 32» и «Финишный центр».				

— Захар Петрович, есть минутка? — окликнул Николай. — Я тут молодежь привел знакомиться с нашим цехом, уже кое-что успел рассказать о компании, мы внизу немного об истории поговорили. Теперь, наверное, ребятам будет интересно, чем мы живем сегодня.

— Приветствую, коллеги! Очень рад! — Захар крепким рукопожатием поприветствовал каждого из новых сотрудников. — Присаживайтесь. С удовольствием введу вас в курс дела.

Промышленная группа ЧТПЗ — один из крупнейших отечественных производителей трубной продукции с общей долей рынка около 20%. ЧТПЗ входит в десятку крупнейших трубных компаний мира, а выручка компании превышает 2 млрд долл. На предприятиях группы ЧТПЗ работает более 25 тыс. человек. В производстве труб при этом занято около 16 тыс. сотрудников: 10 тыс. здесь, в Первоуральске, и 6 тыс. в Челябинске. В 2015 году компания перевыполнила все основные финансовые показатели. Выручка оказалась на 5% выше прогнозируемой за счет увеличения объемов реализации продукции и снижения цены на вспомогательные материалы и составила 127 млн рублей.

Основной задачей своей деятельности ЧТПЗ считает создание готовых решений для магистрального и внутрипромыслового трубопроводного транспорта, а также производство широкого сортамента сварных и бесшовных труб для всех основных секторов экономики. На заводах компании ЧТПЗ производится свыше 27 тыс. типоразмеров труб и трубных профилей различного назначения из углеродистых, легированных и нержавеющей сталей по российским и зарубежным стандартам.

Группа ЧТПЗ: Челябинский трубопрокатный завод, Первоуральский новотрубный завод, Региональный складской комплекс по реализации трубной продукции, «Мета» — заготовка и переработка металлолома, «СОТ» — производство магистрального оборудования, «ЭТЕРНО», MSA (Чехия), «Римера» — нефтесервисный бизнес.

Основная продукция компании: трубы электросварные диаметром от 12 до 76 мм; трубы сварные большого диаметра — от 508 до 1422 мм (в том числе с покрытием наружным и внутренним антикоррозионным, внутренним гладкостным); трубы бесшовные горячедеформированные диаметром от 32 до 550 мм, в том числе нержавеющей стали диаметром от 89 до 159 мм; трубы бесшовные холоднодеформированные диаметром от 0,3 до 426 мм, в том числе нержавеющей стали диаметром от 0,3 до 426 мм; насосно-компрессорные трубы диаметром от 60 до 114 мм, обсадные трубы диаметром от 114 до 178 мм и от 245 до 426 мм, муфты к ним; профильные трубы; баллоны для сжатых газов; керамические флюсы для сварки и наплавки.

В советские времена ЧТПЗ, специализировавшийся на производстве труб большого диаметра, был самым высокопроизводительным в мире и выдавал абсолютно рекордные 2 млн тонн продукции в год. В постсоветский период позиции мирового лидера были утрачены, несмотря на ряд проведенных реконструкций. С 2003 по 2006 год капитальные вложения ЧТПЗ превысили 268 млн долл. Эти инвестиции позволили улучшить ка-

чество и обновить ассортимент продукции в соответствии с требованиями рынка.

Железа стала ключевым поставщиком на трубопрокатном рынке и закрепиться в статусе лидера, компания осуществила крупные инвестпроекты: построила один из самых больших в Европе цех по производству труб большого диаметра «Высота 239» на Челябинском трубопрокатном заводе, а также совместное предприятие с Роснано — «ЭТЕРНО». На Первоуральском новотрубном заводе в подразделении, присоединившемся к ЧТПЗ в 2004 году, был создан «Финишный центр» и электросталеплавильный комплекс «Железный озон 32». Здесь же располагается и образовательный центр белой металлургии. Впервые в стране был сформирован и применен новый подход к организации и оформлению производственного пространства, построению рабочей среды и, главное, созданию уникальной корпоративной культуры, в центре которой находится личность.

С запуском высокотехнологичных, прорывных для отрасли производств связано зарождение понятия «белая металлургия». Это новый подход к корпоративной культуре и созданию производственной системы. Миссия компании: «Разделяя идеи белой металлургии — философии преобразования, нести успех и процветание клиентам и обществу». В 2015 году корпоративная философия белой металлургии отметила первый юбилей — пять лет. За эти годы многие старые цеха преобразились в производства мирового уровня, были заданы новые стандарты производственной культуры, а сотрудники группы компаний ЧТПЗ стали инициативнее и сильнее.



Призвание трубопрокатного подразделения ЧТПЗ — доставлять людям энергию для созидания и роста от источника к конечному потребителю, создавать новые пути для энергии и расти вместе с растущей страной. Россия занимает первое место по запасам газа, а нефтегазодобыча — основа экономики страны. Кроме того, Россия занимает первое место по протяженности трубопроводов в мире. На сегодня длина нефте- и газопроводов страны превышает 250 тыс. км. Это расстояние сравнимо с шестью экваторами Земли!

Отсутствие в составе группы ЧТПЗ заводов магистрального оборудования, нефтяного машиностроения, центра геофизических исследований и сети нефтесервисных предприятий позволяет компании предложить нефтегазовому комплексу услуги по разведке и обустройству месторождений, а также проектированию и строительству трубопроводов.

Доля ЧТПЗ в отгрузках российских производителей составляет около 10%. В 2015 году ОАО «ЧТПЗ» произвело 1,259 млн тонн и отгрузило потребителям 1,183 млн тонн стальных труб.

В преддверии года экологии (2017) ЧТПЗ принял участие в осуществлении совместного проекта «Белая скважина». Экологичность нефтедобычи в «белой скважине» обеспечивается за счет минимального процента вредных для окружающей среды выбросов и потерь. Специальные покрытия, которые научились наносить на изделия заводы группы ЧТПЗ, позволяют бороться с коррозией под воздействием диоксида серы и углекислого газа. Для проверки проекта выбирали наиболее сложные по условиям эксплуатации месторождения. Сегодня челябинские трубы могут использоваться при прокладке трубопроводов в самых сложных условиях.

Также компания придерживается политики снижения техногенного воздействия на окружающую среду и прошла сертификацию производства на соответствие международным экологическим стандартам. Затраты ЧТПЗ на природоохранные мероприятия в 2015 году составили 2 млн руб., а платежи в бюджет за негативное воздействие на окружающую среду — 2,6 млн руб.

ЧТПЗ обеспечивает всестороннюю социальную поддержку своих сотрудников. На протяжении 15 лет ЧТПЗ реализует программу добровольного медицинского страхования, по которой в 2015 году было застраховано 5900 человек. Постоянной практикой на ЧТПЗ является премирование и материальная помощь сотрудникам, традиционно компания уделяет внимание ветеранам завода.

Кроме прочего, работники новых производств могут рассчитывать на серьезную помощь в решении жилищного вопроса. Жилье будет предоставляться молодым специалистам на 5–7 лет, в течение которых они будут оплачивать только коммунальные услуги.

Поддержку от ЧТПЗ получают детские и ветеранские благотворительные фонды, подшефные общеобразовательные школы, талантливые студенты технических специальностей.

— *Вот так сейчас развивается ситуация. Работаем, меняемся, делаем жизнь лучше. Ну, о белой металлургии и ее основных принципах мы еще много будем с вами говорить. Николай, ты продолжишь рассказ о некоторых проектах нашей компании?*

Ключевые инвестиционные проекты — металлургия будущего

— *Захар Петрович, спасибо, что уделили нам время! По дороге в цех я расскажу ребятам о наших передовых проектах. Подумаем с молодежью, как нашему цеху № 78 обогнать «Высоту 239», о которой все так много говорят, — подмигнул Николай новым сотрудникам.*

— Возможно, вы уже заметили, что наши люди очень любят свой завод. Все буквально живут на производстве, знают там каждый камень, каждую сваю и каждую деталь в архисложном оборудовании, — продолжил свой рассказ Николай. — Время такое — надо во всем разбираться, быть профессионалом высочайшего уровня. Труба только с виду такая простая деталь. Легкой добычи нефти и газа скоро вообще не будет. Трубопроводы пройдут по дну океанов и морей, в Антарктиде, в неосвоенной промерзлой тундре, которую еще и регулярно трясет землетрясениями до 9 баллов и выше. Будущее наступает стремительно, и к нему нужно быть готовым. Именно поэтому компания строит новые цеха, вводит новые корпоративные стандарты, создает комфортные условия труда и предъявляет повышенные требования к персоналу. Те, кто с полной самоотдачей участвует в этих процессах, становятся успешными в профессии и жизни. Все начинается с вас самих, тех стандартов и высот, которые вы себе задаете.

ЧТПЗ тоже задал себе высокую планку и создал «Высоту 239». Этот цех — новая страница в отечественной промышленности. Он ломает все стереотипы о том, что работа с металлом не может ассоциироваться с чистой во всем, с белым цветом. Но такова концепция завода: здесь люди будут работать только в белой одежде, на трубопрокатном заводе теперь может быть так же чисто, как в медицине или микроэлектронике. Это возможно за счет неразрывного единства инновационных технологий и оборудования, высокой культуры производства, наилучших условий труда и компетентности персонала. Это один из самых больших и современных цехов в Европе по выпуску труб большого диаметра для газо- и нефтепроводов, одно из самых современных производств с высочайшим уровнем автоматизации процессов.

Работали над созданием «Высоты» быстро: сооружение этого гиганта заняло всего два с половиной года. В 2002 году на ЧТПЗ была реализована

комплексная программа технического переоборудования производства труб большого диаметра. Программа предусматривала замену сварочного оборудования, средства неразрушающего контроля, установку механических экспандеров, повышающих точность изготовления труб, переход к использованию керамического флюса, модернизацию участка формовки труб, а также повышение уровня механизации производственных линий. Данная программа реконструкции производства была завершена уже в 2005 году. Но для получения лидирующих позиций на рынке требовались дальнейшие инвестиции в производство. Вот почему в 2006 году приняли решение о постройке цеха, который должен соответствовать современным требованиям в течение 20–30 лет.

«Когда видишь такое масштабное производство, то сразу все сомнения исчезают: понимаешь, что ты находишься на высококлассном современном предприятии, где и технологии соответствуют самым высоким мировым стандартам, и работники подготовлены по самому высшему разряду».

Владимир Путин

«Это очень высокий уровень. Компании удалось создать очень хороший задел технологий на будущее, и это позволит ей в течение долгого времени оставаться лидером. Проект себя показывает уже в течение года. Все то, что задумали, здесь работает. И благодаря ЧТПЗ понятно, что потенциал трубной промышленности в рамках мирового рынка просто огромный».

**Алексей Миллер,
ОАО «Газпром»**

В конце 2008 года ЧТПЗ включили в список стратегических предприятий страны, а в начале 2010 года Газпромбанк предоставил кредит в 5 млрд руб. на завершение строительства цеха. Общая сумма инвестиций в проект составила 21 млрд руб.

Размер цеха равен площади 14 футбольных полей. При оформлении его визуальной концепции объявили войну всему унылому, монотонному и давящему. И сделали все самое современное. Дизайнеры разработали логотип, где Y — высота, а круг — солнце. По технологии в любом случае цеху требуется покраска и спецодежда. Мы просто заменили цвета на те, которые отражают наше внутреннее состояние. Мы совсем не хотели соответствовать болезненному светло-зеленому, так привычному для покраски цехов.

Запуск линии в 2010 году осуществлял В. Путин. На открытии первого проекта отечественной белой металлургии он нажал на символическую кнопку и маркером на сенсорном экране написал: «Поздравляю! Удачи!»

Цех позволил создать 1400 «умных» рабочих мест. Новых сотрудников собирали по всей стране, и конкурс был около 10 человек на место. Кстати, «умными» кранами на ЧТПЗ управляют по большей части женщины. Технологии здесь должны соответствовать уровню послезавтрашнего дня, отличия проявляются в мелочах, в штрихах, все это важно, и работать здесь могут далеко не все. Краеугольный камень — соблюдение чистоты. Нельзя сделать качественную продукцию в грязном цеху. Для работы в команде

управления проектом были привлечены молодые, квалифицированные и очень мотивированные сотрудники. «Высота 239» вышла на проектную мощность уже через полгода со дня запуска.

«Железный озон 32»

Еще один крупнейший инвестиционный проект ЧТПЗ — уникальный для России электросталеплавильный комплекс. Принципиально новый для отечественной металлургической отрасли мини-завод был запущен в ноябре 2010 года. Он был создан для обеспечения предприятий группы ЧТПЗ высококачественными заготовками для производства бесшовных труб, а также закрытия менее технологичного мартеновского производства.

Мощность производства — 950 тыс. тонн стали в год. На «Железном озоне 32» заявлена самая высокая в России выработка стали на одного сотрудника — 3400 тонн в год. С выходом комплекса на полную мощность в 2011 году «Железный озон 32» обеспечивает до 75% требуемых объемов заготовки для производства бесшовных труб на ЧТПЗ. Кроме того, с пуском комплекса ЧТПЗ достиг полной вертикальной интеграции в технологической цепочке производства бесшовной трубы и обеспечил потенциал для борьбы с издержками.

«Железный озон 32» — первый мини-завод в России и СНГ, который начали строить с нуля. Для строительства потребовалось 90 тыс. кубометров монолитного бетона и 12 тыс. тонн металлоконструкций — этого хватило бы на полторы Эйфелевы башни или несколько станций метро. Его инженерные сети в три раза длиннее дороги между Челябинском и Первоуральском — 714 км. Общая сумма инвестиций в сооружение производства составила 19 млрд руб., из которых 1 млрд был направлен на решение экологических проблем.

Прежде чем специалисты приступили к реализации проекта, они проехали ряд подобных производств, побывали в Китае и Хорватии, где стоят заводы того же поставщика оборудования, суммировали лучший мировой опыт и подошли к строительству максимально подготовленными. Для проекта привлекли лучшие кадры, сталеваров приглашали из разных городов России. В цех требовалось набрать 400 сталеваров. В Первоуральске такого количества специалистов не было, и ЧТПЗ закупил корпоративные квартиры для сотрудников из других регионов. Но уже сейчас 10% сотрудников цеха — жители Первоуральска, которые прошли обучение в своем городе.

Финишный цех

В мае 2009 года на базе ПНТЗ начал работу Финишный центр — цех по производству и обработке труб нефтяного сортамента. Цель проекта —

расширение номенклатуры и улучшение структуры поставляемых труб для предприятий топливно-энергетического комплекса. Финишный центр Первоуральского новотрубного завода производит трубы нефтяного сортамента и нефтегазопроводные трубы с повышенными эксплуатационными характеристиками, возможной термообработкой, а также нанесением антикоррозионного покрытия, нарезанием резьбы и термообработкой. Проект обошелся компании в 238 млн долл. Мощность проекта составила 115 тыс. тонн в год, из них 40 тыс. тонн — нефтегазопроводные трубы и 75 тыс. тонн — обсадные колонны и насосно-компрессорные трубы. В цехе работает 904 человека. Благодаря операциям, производимым на современном оборудовании Финишного центра, продукция ЧТПЗ становится более надежной и способной выдерживать высокое давление и суровые климатические условия, повышается срок ее эксплуатации.

«ЭТЕРНО»



«ЭТЕРНО» — новый проект белой металлургии, участниками которого выступили ЧТПЗ и РОСНАНО, предусматривающий строительство завода по выпуску соединительных деталей трубопроводов (отводов, тройников, днищ) с использованием наноструктурированных материалов. Новое производство годовой мощностью до 10 тыс. тонн запущено в конце 2015 года на площадке Челябинского трубопрокатного завода, на нем создано еще около 500 «умных» рабочих мест в пространстве белой металлургии.

Сортамент «ЭТЕРНО» нацелен на удовлетворение потребностей вертикально интегрированных нефтяных и газодобывающих компаний, а также операторов трубопроводных проектов. Новое предприятие, оснащенное современным оборудованием ведущих производителей из Швеции, Швейцарии, Южной Кореи, Польши, обладает уникальными технологическими преимуществами, которые позволят обеспечить мировые стандарты качества продукции при конкурентоспособной себестоимости и минимальных сроках поставки. «ЭТЕРНО» признан событием 2015 года в металлургии России!

— *Вот такие проекты уже реализованы ЧТПЗ. Что важно для дальнейшего успеха? — спросил Николай практикантов.*

— *Деньги?*

— Ну безусловно, деньги нужны, но они будут. Самое важное — продолжать развитие, и ЧТПЗ не планирует останавливаться на достигнутом. Конечно, с вашей помощью, ведь новшества приходят с новыми поколениями. Это искусство вечно, а в технологии и науке прогресс меняет все быстро, и через 10 лет даже оборудование «Высоты 239», особенно что касается информационных технологий, будет устаревшим. Мы должны развиваться, идти на два шага впереди прогресса. Вот посмотрите на наш цех, тут есть над чем поработать, есть что улучшить, огромный простор для инженерного творчества. Цеху крайне необходим ваш свежий взгляд — наших молодых сотрудников. Мы должны и его сделать как минимум не хуже, чем флагманские проекты. А пока взгляните, что у нас есть сейчас.

Трубопрокатный цех № 78

Принципы белой металлургии распространяются на все подразделения завода. Условия работы в цехах, которые были введены в эксплуатацию более 50 лет назад, благодаря новой корпоративной культуре стали соответствовать современным требованиям к промышленному производству. Здесь создаются новые условия труда, что существенно снижает сроки реализации инвестиционных проектов и позволяет получать прибыль в кратчайшие сроки.

Цех № 78 Первоуральского подразделения группы компаний ЧТПЗ выпускает трубы для нефтегазовой промышленности. Сегодня численность работников цеха — 1200 человек. Здесь работают три равные группы специалистов: технологи, которые непосредственно выполняют техпроцессы по производству труб, электрики и механики. Ежегодно в цех приходят 100 выпускников корпоративного образовательного проекта «Будущее белой металлургии», все они, так же как и вы, соответствуют 3–4-му ряду в своих профессиях. Но начнем с истории.

Трубопрокатный цех № 78 был запущен в эксплуатацию 25 января 1962 года. Установленный в цехе стан непрерывной прокатки «30-102» стал первым отечественным трубопрокатным агрегатом, который не имел себе равных в стране. Он был рассчитан на выпуск 430 тыс. тонн труб в год, что в 4 раза превышало возможности распространенных тогда «Штифелей» и в 2 раза — новейших зарубежных установок с непрерывным станом.

Цех постоянно модернизировался, реконструировался, проводились реконструкции станом с увеличением прокатки, замена электрооборудования и постоянное увеличение мощностей.

В 2006 году в рамках реализации программы энергосбережения в цехе завершилась реконструкция системы освещения. Устаревшие промышленные светильники с ртутными лампами были заменены современными —

с натриевыми и металлогалогенными лампами фирмы Philips, в результате чего суммарная мощность осветительного оборудования уменьшилась в 2,7 раза, а годовой экономический эффект от реализации этого проекта составил порядка 2,5 млн руб.

На следующий, 2007 год в цехе № 78, первом на заводе, началась реализация программы по организации эффективного производства по системе кайдзен, нацеленной на укрепление конкурентоспособности компании за счет совершенствования культуры производства и формирования стратегии непрерывных улучшений. Первой задачей команды специалистов стало ускорение перевалки редукционного стана «30-102». В том же году в рамках очередного капитального ремонта в цехе была смонтирована установка «Антикор», предназначенная для нанесения антикоррозионного покрытия на наружную поверхность труб с высоким уровнем защиты от атмосферной коррозии.

Сегодня это самый большой цех на ЧТПЗ, здесь выпускается более 60% всей продукции. Цех № 78 — полноценный завод со своей инфраструктурой. В цехе есть своя столовая, учебные классы, комнаты переговоров, а также современный административно-бытовой корпус общей площадью 6 тыс. кв. м, открытый в 2008 году. Он почти на 40% превышает по площади административный корпус, который принадлежал цеху ранее. Проект реализован в рамках комплексной программы по повышению культуры производства и улучшению условий труда сотрудников компании. В нем расположены раздевалки с душевыми, офисные помещения опенспейс, готовится к открытию тренажерный зал. Во время производственной практики студенты 3–4-го курса учатся прямо в цехе, в учебных классах, преподаватели приходят к ним в цех. Учебный процесс выстроен максимально интерактивно, в виде решения производственных задач и ситуаций — как технических, так и коммуникативных. Занятия в цеху проводят педагоги колледжа и корпоративного образовательного центра.

— Ну что, не устали? Сейчас будет самое интересное, — подбодрил практикантов Николай и посмотрел на часы. — Скорее идем в переговорную, наша корпоративная культура не допускает опозданий.

Философия белой металлургии

В просторной переговорной было очень светло и многолюдно. Николай с практикантами заняли свободные места в зале. Около экрана стоял Захар Петрович и что-то обсуждал с группой японцев.

— Английский все знают? — спросил Николай у своих молодых коллег. — К нам приехала делегация, будут перенимать опыт нашей белой металлургии. Когда-то они придумали кайдзен, а мы развили его — так что теперь они у нас учатся. Сейчас начальник цеха им все расскажет, а вы

слушайте и запоминайте. В другой раз, может быть, вас отправим презентовать. Белая металлургия вдохновляет. Кто проникается ее духом и внедряет эту философию не только на работе, но и в своей жизни, получает отличные результаты. Правда, переход на «светлую сторону» требует высокой дисциплины, постоянной борьбы с «темным» началом внутри себя, непрерывного самосовершенствования. Ну слушайте...

Люди в переговорной расселись по местам. Захар вышел вперед, приветственно поклонился японским коллегам и начал презентацию:

— Белая металлургия — не технология. Это философия преобразования личности, рабочей среды, производственного пространства и социума. В центре философии белой металлургии — человек: сотрудники компании, клиенты, общество. Основные ценности белой металлургии — здоровье, созидание, сопричастность и надежность. И мы рассматриваем эти ценности для всех людей.

Белая металлургия сочетает в себе особую корпоративную культуру и особую производственную систему, созданную на основе собственного многолетнего опыта трубных заводов ЧТПЗ с применением лучших мировых практик, в том числе бережливого производства и практики непрерывного совершенствования.

Производственная система белой металлургии — это сплав из яркого дизайна предприятий, инновационных технологий и самого современного оборудования на уровне лучших мировых стандартов, «умные» рабочие места, высокий уровень подготовки кадров, социальная инфраструктура и новые, особенно для металлургической отрасли, санитарно-гигиенические и экологические стандарты работы.

Принципы и элементы производственной системы дополняют друг друга. Производственная система состоит из множества элементов: управления оборудованием, безопасности, обучения и развития персонала, взаимоотношений «клиент — поставщик», управления качеством, орга-



«Мы открыли миру понятие белой металлургии, его не существовало до нас. Мы занимаем шестое место как трубная компания в мире. А есть те, кто первое, второе, третье: итальянцы, французы,

японцы — и все они в восторге от нашей белой металлургии. Потому что та философия труда, та высокая технологичность, которая заложена на «Железном озоне 32» и «Высоте 239», то новое отношение к производству, которое здесь применяется, удивляет не только российских наблюдателей. Многие же не верили, сомневались, считали, что это какая-то придумка. Но побывали у нас на заводах — и поверили. Самое трудное — внедрить новое понятие, внедрить новые технологии, убедить своих людей чтобы они поверили и развивали дальше эту философию».

Андрей Комаров,
акционер компании ЧТПЗ
и сопредседатель Фонда развития
трубной промышленности РФ

низации среды, непрерывного улучшения, целеполагания. А вот основные принципы нашей производственной системы: 1. Создание ценности для клиентов, сотрудников, акционеров и общества; 2. Полное исключение потерь через непрерывное совершенствование; 3. Брак не делается, не принимается и не передается; 4. Люди — главная движущая сила на пути к совершенству.

Применение японской философии кайдзен фокусирует нас на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки продукции, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни коллектива предприятия. Это постоянное улучшение, начиная с производства и заканчивая высшим руководством, от рядового рабочего до директора. Цель кайдзен для ЧТПЗ — производство без потерь посредством улучшения стандартизованных действий и процессов.

Практическая сторона концепции белой металлургии заключена всего в пяти простых правилах: 1. Соблюдать и постоянно поддерживать на рабочих местах чистоту и порядок; 2. Реализовывать концепции непрерывного улучшения; 3. Поддерживать технологическую и трудовую дисциплину; 4. Поддерживать опрятный внешний вид; 5. Уважительно и приветливо относиться ко всем.

Белая металлургия ЧТПЗ — это и принципиально новый подход к труду. Желающие присоединиться к нашей команде проходят весьма жесткий отбор, а конкурс на некоторые специальности достигает 30 человек на место. И не случайно 70% персонала новых цехов имеет высшее образование. А еще «белые» металлурги не курят, не пользуются сотовыми телефонами во время рабочей смены, проходят обязательное алкотестирование. Средний возраст «белого» металлурга — 27–28 лет, когда на обычном заводе — 45 лет. Благодаря использованию новейших технологий мы достигли в цехах удивительной чистоты. И считаем, что профессионал не может пренебрежительно относиться к своему внешнему виду. Свежая форма каждый день подчеркивает профессионализм. Именно чистота, порядок и дисциплина являются высшими приоритетами работы всех сотрудников.

В последние три года основные инвестиционные проекты компании ЧТПЗ, новые цеха, способствовали созданию около 2 тыс. новых «умных» рабочих мест. В ближайшие три года компании ЧТПЗ потребуется по меньшей мере еще столько же молодых высококвалифицированных рабочих, готовых трудиться на самом современном оборудовании. Ценности меняются с поколением, и это не так просто. Для обучения студентов компания ЧТПЗ построила новый учебный корпус площадью 5 тыс. кв. м, оснащенный современными учебными тренажерами и оборудованием. Кстати, сегодня на презентации присутствуют практиканты — будущие выпускники нашего колледжа.

Один из практикантов поднял руку.

— Захар Петрович, позвольте, я расскажу делегации о моей alma mater? Я неплохо знаю английский и делал подобный доклад в колледже. Я вас не подведу.

— Дима, конечно, ты знаешь о колледже больше, чем я. Думаю, нашим гостям твой небольшой рассказ также будет интересен. Прошу...

Проект «Будущее белой металлургии»

Дима быстро собрался с мыслями и вышел к проектору. Гости из Японии заметно оживились. Столько свободы для практиканта для них было в новинку. Тем более сотрудник еще совсем молодой, а уже хорошо знает английский. Все поддержали Диму аплодисментами.

— Здравствуйте! Меня зовут Дима, и я практикант цеха № 78. Я родился и учился в Первоуральске. Наш Первоуральский металлургический колледж стал первым участником образовательного проекта «Будущее белой металлургии». Первоуральск расположен в 40 км от регионального центра — Екатеринбурга. Население города всего 125 тыс. человек.

Пять лет назад, когда белая металлургия только зарождалась, проявились все социальные проблемы города. В цехах не хватало рабочих требуемой квалификации, лучшие выпускники школ уезжали учиться в Екатеринбург и другие города. Молодежь стремилась из Первоуральска, здесь не хватало возможностей для культурного и духовного развития.

Тогда ЧТПЗ объединил усилия с Министерством образования Свердловской области. В проект инвестировали более 1 млрд руб., более 800 млн из которых вложила компания. Такие инвестиции потребовались для создания одного из лучших в России образовательных центров, ориентированных на практическое обучение. Основная задача проекта — подготовка высококвалифицированных рабочих, полностью готовых к работе на современном оборудовании и разделяющих производственную философию белой металлургии. Проект собрал в себе лучшие мировые практики: дуальную систему обучения «колледж — учебный центр — цех предприятия», систему кайдзен, студенческое самоуправление, массовый спорт и возрождение норм ГТО, профориентационную работу со школьниками, военное воспитание.

Попать в колледж просто. Конкурс ходит до 20 человек на место. Колледж обучает по 15 специализациям и 22 профессиям. На четырех курсах одновременно получают металлургические профессии более 600 студентов. При этом учебные нагрузки здесь на уровне университета. Студенты понимают, что чем они лучше учатся, тем более востребованы будут на рынке специалистов. При желании можно освоить несколько рабочих профессий. Например, студенты по специальности «обработка металлов давлением» дополнительно осваивают сварочное, слесарное, стропальное

дело, металлообработку. Это помогает стать востребованным на рынке труда, а значит, более социально защищенным. Затраты на подготовку одного высококвалифицированного рабочего обходятся ЧТПЗ в 1 млн руб., при этом в колледже нет обязательной отработки после обучения.

Основные принципы построения системы профессионального образования в колледже были переняты у Германии, инженеры и рабочие которой во всем мире считаются одними из лучших специалистов. Обучение общеобразовательным дисциплинам занимает один день в неделю, остальное время учащиеся колледжа посвящают практическим занятиям в образовательном центре и цехах компании. Они проходят практическую подготовку на мощностях ЧТПЗ и компаний — партнеров из нефтегазовой отрасли. Даже на первом курсе студентов учат относиться к работе творчески и ориентироваться на результат. Наставники полностью нам доверяли, но мы сразу несли ответственность за качество.

В колледже установлено более 100 единиц новейшего первоклассного оборудования. Это экспериментальный цех и лабораторный корпус, современные роботизированные линии, тренажеры немецкой компании Festo и итальянской Prosoft стоимостью от 5 млн до 30 млн руб. Эти тренажеры позволяют быстро овладеть навыками работы с электротехническим оборудованием, гидравликой или механикой. В образовательном центре действуют шесть учебно-производственных участков: участок подготовки образцов и проведения испытаний, ремонтный участок, механообрабатывающий участок, участок горячего проката труб, участок холодного проката труб и сварочный участок. Будущий металлург сразу попадает в особую среду обучения. И мы сразу привыкаем к базовым правилам белой металлургии, таким как инновационный промышленный дизайн и абсолютная чистота. В цехах у студентов ярко-желтая форма, на занятиях — белые халаты.

Учащиеся колледжа много работают с наставниками, поэтому наставники тоже должны все время учиться. Они должны готовить работников с другим мышлением, другим отношением к производству. Цена ошибки очень высока: труба не должна подвести в арктической скважине или открытом космосе, ведь среди продукции ЧТПЗ есть даже детали для космических кораблей. Переподготовка преподавателей проходила в Швейцарии и Японии.

Проект «Будущее белой металлургии» направлен на всестороннее развитие личности. Изучение английского языка ведется только на английском с носителями языка. Для акционеров важно, чтобы и гуманитарная часть изменилась и на другом уровне преподавалась история, литература, религия. Человек должен быть готов работать в нашей индустрии. Обучающиеся с самых первых шагов интегрируются в производственную и корпоративную атмосферу, на тренингах обучаются навыкам командного общения, узнают то, о чем не прочитаешь в учебниках. Большое внима-

ние в данном проекте уделяется формированию разносторонней гармоничной личности студента, его морально-нравственных устоев, развитию лидерских качеств и творческих способностей, а также формированию у него потребности в самосовершенствовании, умении добывать знания самостоятельно. Студенты бесплатно пользуются библиотекой и корпоративным фитнес-центром, участвуют в мероприятиях проекта ИКЦ — инновационного культурного центра и движении WordSkills. Отдыхать тоже умеют. Совет молодежи организует досуг: научно-технические конференции, КВН и т.д.

Для студентов колледжа есть специальная военная часть «Горный щит» для прохождения срочной службы вблизи от дома. Ее курируют сотрудники завода. Речь идет о совершенно новом подходе к формированию призыва. Это совмещение службы в войсках без отрыва от образовательно-производственного процесса.

Кстати, колледж активно взаимодействует со школами и даже детскими садами: на протяжении всего учебного года в образовательном центре работали кружки технического творчества, которые посетили порядка 200 школьников города. Колледж проводит уроки технологии в 8–9-х классах по проектной методике и региональный чемпионат JuniorSkills по методике WorldSkills. А в летнем оздоровительном лагере ЧТПЗ проходит Летняя инженерная школа.

Заключение

— Петрович, ты еще работаешь? — Иностранные гости давно разъехались, и Николай решил зайти к Захару поделиться впечатлениями о сегодняшнем дне.

— Да, Николай, заходи. Ты очень вовремя. Знаешь, я как раз хотел с тобой поговорить. Японцам очень понравился наш цех и рассказ твоего практиканта Димы. Еще они расспрашивали про колледж. Мы обсудили подобные практики у наших коллег, такие как учебный центр лакокрасочного производства «Фольксвагена» в Калуге, созданный также по дуальной модели, и образовательные проекты наших партнеров из нефтегазовой индустрии, например Центр подготовки кадров «Татнефти», который проводит обучение по 272 профессиям и 216 программам повышения квалификации. Думаю, Япония хочет перенять немецкий опыт, а Россия, как всегда, послужит связующим звеном между культурами Востока и Запада.

— Петрович, ты знаешь, мне тоже понравилось, что Дима проявил инициативу: не побоялся, хорошо выступил, на английском языке, без подготовки. Возможно, утром я погорячился. Большинство наставников недовольны своими подчиненными, но и они тоже не идеальны. Мы сами не идеальны. У нас как наставников может не хватать мотивации,

кому-то это вообще неинтересно. Вероятно, мы не до конца понимаем молодежь, ведь они уже отличаются от нас. Дима сегодня показал, что он получил хорошее образование, да и жизнь завода ему небезразлична. Думаю, и в цеху он хорошо себя проявит. Главное — не терять такие кадры и понять, что может их удержать.

— Вот это я и хотел с тобой еще раз обсудить. Мы все должны понимать, что мотивация для молодежи отличается от мотивации для зрелого сотрудника. Возможно, на их вовлеченность, лояльность и мотивацию влияют совершенно неожиданные и неочевидные для нас факторы.

Хорошая система мотивации должна быть комплексной. Это в первую очередь материальное поощрение: оплата труда, бонусы, льготы и премии. Оплата должна быть связана с вкладом сотрудника в конечный продукт, сложностью навыков, осваиваемых им на занимаемой позиции. Разнообразные нематериальные меры поощрения в системе мотивации могут включать награды за высокие трудовые достижения, участие в системе кадрового резерва, быстрый карьерный рост в соответствии с достижениями, возможность обучения, повышения квалификации, регулярный отдых, обеспечение жильем, корпоративные спортивные и культурные мероприятия, участие в благотворительных проектах и т.д.

Ждать нечего, мы должны предложить руководству ЧТПЗ новую стратегию работы по вовлечению молодежи в концепцию белой металлургии. Конечно, наш цех отличается от «Высоты 239» и материально-технической базой, и специалистами. Но ведь и попасть к нам проще, отбор не такой строгий, а процессы все равно такие же. Все, что нужно, — это мотивация и желание новых, молодых сотрудников самостоятельно строить процессы белой металлургии. Это уж, простите, за них никто не сделает ни в «Высоте», ни здесь!

Захар протянул Николаю листок с основными целями проекта стратегии:

«1. Проанализировать узкие места в текущей мотивации и разработать комплекс инициатив по адаптации молодых рабочих к корпоративной культуре и цеху на ближайшие пять лет. 2. Разработать систему мотивации личностного и профессионального развития и предложить меры, которые позволят с удовольствием и отдачей ходить на работу и приносить результаты. 3. Определить мероприятия, которые позволят снизить отток молодых выпускников в первый год работы и повысить уровень молодежи, остающейся в цехе более двух лет, с 15 до 40%. 4. Определить способы коммуникации с молодыми специалистами и месседжи, которые позволят им понять и проникнуться культурой белой металлургии и активно участвовать в ее создании, а не только в использовании готовых решений. Задача будет считаться выполненной, если цех № 78 достигнет показателя стабильного трудоустройства по всем сотрудникам в 75% через год и 90% через пять лет».

Комплект приложений с информацией и данными, представленными компанией

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Основные барьеры, связанные с мотивацией молодых сотрудников и их желанием работать на предприятии ЧТПЗ (цех № 78)

Виталик	«Мне навязывают правила белой металлургии. Зачем мне тестирование на алкоголь в начале рабочего дня, если я прокрасил себя частуемой? Нельзя пользоваться мобильным телефоном? Ну уж нет, я правила не для меня».	Паша	«Я хочу на работу каждый день. В принципе, мне нравится тут работать, но я всегда жду вечера, чтобы скорей уйти с работы и играть на гитаре, я люблю музыку и всегда мечтаю создать свою группу и гастролировать по миру. А еще я мечтаю стать программистом. Не уверен, что металлургия — это все, что мне нужно».
Марат	«Мой старший брат уехал в Екатеринбург, и у него сразу после колледжа была высокая заработная плата. Здесь на стартовых позициях зарплата ниже, зачем терять в деньгах?»	Аня	«Мне кажется, я уже готова к покорению других городов. И пусть пока это не Москва, а только Екатеринбург, но стоит попробовать. Екатеринбург — региональный центр, там много возможностей».
Таня	«Я всегда мечтала работать в красивом месте с современным дизайном. И пусть я не дизайнер, у меня техническое образование, но я бы могла работать в "Высота 239" или на "Железном озоне 32", там все стильно, но не в цехе № 78. Лучше бы пошла продавцом в парфюмерный магазин, там хотя бы приятно пахнет».	Игорь	«Часто говорят, работа меня совсем не увлекает. Да, что так говорить, мне просто лень. Я не люблю тяжелый труд, а вот легкий будет радостнее. Зато у нас есть возможность работать дома покладистой и простой, а справиться с ней можно было очень быстро. Зачем перетруждаться?»
Саша	«Вчера наставник попросил приготовить ном предложение по улучшению рабочего места для развития культуры белой металлургии. У меня и так дел невпроворот, я надеюсь, что для меня уже созданы все условия, жду новую рабочую силу для реальных дел, для производства. Чего от меня опять хотят?»	Леса	«Работать в цеху мне не нравится. Нет, это совсем не то, о чем я мечтала, то тут жарко, то холодно».
Степан	«Я пошел в колледж, потому что мой лучший друг Мisha тоже пошел туда учиться. Сейчас мы с ним почти не общаемся, он работает на "Высота 239", а в другом цеху. Я не совсем представляю, что для меня дальше, сижу ли в каком-то месте здесь, чего я сижу достигаю. Почему Мisha уезжал в филиппинский цех, а меня нет? И что я делаю не так?»	Максим	«Зарплата тут низкая. Не о таком я мечтал. Я квалифицированный специалист, долго учился. Почему они считают, что это возможно — платить мне так мало?»
Андрей	«Я не могу найти общий язык с моим наставником на производстве. Он как будто меня не слышит. Я задаю ему вопрос, а он отвечает не на него, а на какой-то свой. Обижается, если я его дважды переспрашиваю, и низко оценивает мои успехи. Кажется, он считает меня не способным тут работать, лучше бы поменял».	Юля	«Я боюсь, что у меня ничего не получится, я сделала свою работу плохо и наставник будет недоволен мной. Страх бурально сбивает меня, и я не могу даже приступить к работе».
Рита	«В колледже мы учились на суперсовременном оборудовании. Когда ты попадаешь к современному станку, кажется, что это интеллигентный космический корабль, а ты радон с ним не радовой рабочей, а большой умной или инженер из космодого фильма. Ты управляешь этим чудом техники легко, и оно создает детали, идеально соответствующую любви твоим капризам. А тут все древнее, никакие ультрасовременных технологий, от которых захватывает дух».	Борис	«Я привикл добиваться успеха. Мне не хочется ждать. Сколько лет я буду расти до начальника цеха? Вы говорите 15? У меня нет столько времени. Да, я хочу все и сразу, и высокая должность, и высокая зарплата нужны мне как можно быстрее».

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Существующая система мотивации для молодых сотрудников

Основная ценность современного высокотехнологичного производства, такого как ЧТПЗ, – люди. Корпоративные образовательные программы компании нацелены на развитие персонала, расширение компетенций и повышение трудового потенциала сотрудников, создание возможности выполнения более сложных производственных задач, преодоление расхождений между уровнем подготовки специалистов и предъявляемым к ним требованиям, управление деловой карьерой сотрудников.

ЧТПЗ уделяет большое внимание вопросам вовлеченности работников в деятельность компании, ради повышения производительности труда и развития производства за счет инициативы снизу, формирования среды, способствующей появлению инновационных идей, и их более быстрому внедрению. Для развития вовлеченности сотрудников компания разрабатывает программы по адаптации, проводит тренинги для формирования знаний о корпоративной культуре. В 2015 году на развитие персонала направлено 16,6 млн рублей, 5 318 человек прошли различные виды профессионального обучения за счет средств компании.

Образовательный центр группы ЧТПЗ является специализированным центром компетен-

тений WorldSkills Russia. Высокий уровень программы «Будущее белой металлургии» подтверждает победа проекта в национальной премии «Бизнес-успех». Более того, в 2015 году данная корпоративная программа признана лучшей практикой России по подготовке рабочих кадров на основе дуального образования.

Системы материальной мотивации специально для молодежи на сегодняшний день не существует. Молодые работники наравне с другими могут рассчитывать на 15%-ую премию, назначаемую руководителем. Если работник нарушает какие-то правила и нормы, то эту надбавку снимают или урезают частично. Для молодежи в основном существует неадекватная мотивация. Совет молодежи организует туры/походы, путешествия, КВН, театры, курсы красоты и т.д.

Участники нового проекта по подготовке кадрового резерва «Сила белой металлургии» в 2015 году стали 500 сотрудников производственных подразделений компании. Все они получили реальную возможность в будущем занять должности линейных руководителей. Развитие участников происходит за счет реализации собственного проекта на производстве и теоретической подготовки. Основная цель проекта – создание

подготовленных руководителей уровня начальника цеха и начальника управления, закрытие руководящих позиций внутренними кандидатами.

Недавно создана Ассоциация выпускников проекта «Будущее белой металлургии». В октябре 2016 года компания провела серию встреч с выпускниками, уже работающими в цехах. Представители компании ЧТПЗ совместно с выпускниками ищут оптимальные для них пути развития. ЧТПЗ поощряет все-стороннее развитие сотрудников, например создание бизнеса, не относящегося к основному производству. Такой бизнес может быть как в сфере создания производственной линии, так и предоставления некоторых услуг или изготовления товаров народного потребления при поддержке завода. Руководству ЧТПЗ небезразличны приоритеты молодежи в приобретении навыков и умений, так напрямую связанных с их профессией, так и помогающих развиваться в личностном плане, таких как тайм-менеджмент, коммуникации и этикет. По итогам родился профиль выпускника и основные направления интересов молодежи завода. Компания рассуждает, что помогло в реализации личных интересов будет для молодых сотрудников основной мотивацией.

Группа ЧТПЗ постоянно поддерживает коммуникацию с молодыми сотрудниками. Среди инструментов коммуникации – регулярные встречи с начальником цеха и руководителем компании, а также еженедельные собрания с мастером. Ежеквартально проводится день информирования, встречаю через листовой металл, радио, и газету «Трубник», а также интернет-портал. У некоторых цехов есть страница в «ВКонтакте». Кроме того, в цехе из числа опытных работников назначаются кураторы молодежи.

Основной меседж в коммуникациях с молодежью прост: «Переходи на светлую сторону». Этот слоган использовался на последних выставках 2016 года в рамках концепции «Звездные войны». Компания находится в постоянном поиске новых форматов коммуникации и меседжей для молодежи.




*1 Дуальное образование – вид обучения, при котором теоретическая часть подготовки проходит на базе образовательной организации, а практическая – на рабочем месте.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 (продолжение)

Предложенные выпускниками направления сопутствующего бизнеса


Производство	Товары народного потребления	Услуги
<ol style="list-style-type: none"> 1. Пластиковые лопатки 2. Конды гидрооблива 3. Строительные сваи 4. Керантит 5. Алкоголички 6. Рибель 7. Хлебобулочные изделия 8. Хлебостоящая ковка 9. Металлоконструкции 10. Штучных изделий из металла 11. Производить валки для цехов ПНТЗ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изделия для дома и блага 2. Детские площадки 3. Спортивные снаряды 4. Невзрывчатые теплицы 5. Открытие магазина на территории ПНТЗ 6. Ремонт обуви (старой) 7. Производственные отходы 8. Развитие интернет-магазина ЧТПЗ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация «Муж на час». 2. Выездные работы (Электрониктаж, сварка) 3. Автокойка - автосервис (Помощь для студентов) 4. Открытие спортивной школы на территории ПНТЗ 5. Аренда площадий заброшенных зданий 6. Ремонт электродвигателей 7. Услуги по анализу металла 8. Выездные специалисты по тепловому контролю 9. Производство котельная (для предприятий ЧТПЗ) 10. Гидропозное выращивание 11. Мини-таксопарк

Профиль выпускника проекта «Будущее белой металлургии»



Я - профессионал

1. Коупникальный
2. Предпринимчив
3. Обладаю силой убеждения
4. Нацелен на результат
5. Исперришно развиваюсь
6. Умею работать в команде
7. Расширяю кругозор




Я - Личность

1. Настрой победителя
2. Проактивный
3. Поддерживаю друзей и коллег по работе
4. Гибкость
5. Умение слушать
6. Уверенность в себе
7. Ценностность
8. Отвечиваю

матерый

руки из плеч


спортсмен



новатор


семьянин

универсал



Я - белый металлург

1. Разделю ценности
2. Общественно соответствне корпоративному имиджу и стандартам
3. Обеспечиваю рост и развитие компании
4. Обучаю и передаю опыт новым коллегам



Я - сотрудник

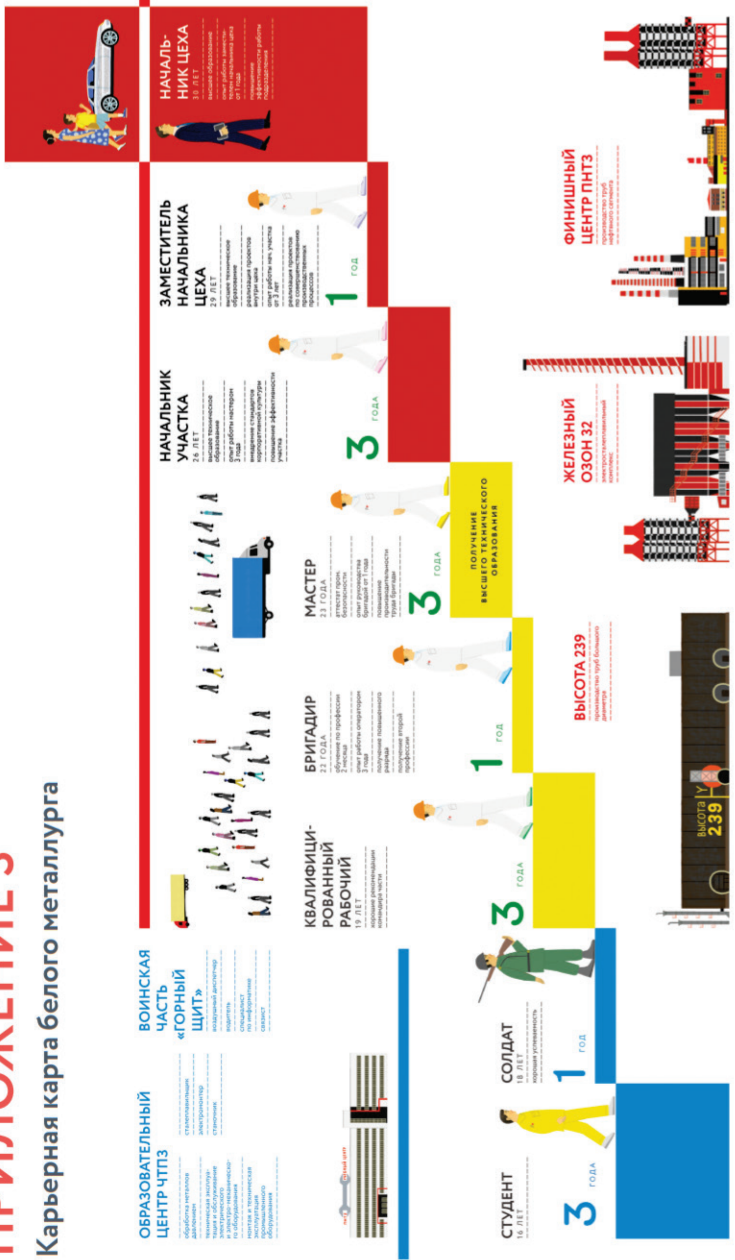
1. Дисциплинированный
2. Самоорганизованный
3. Пунктуальный и порядочный
4. Системный
5. Надежный
6. Исполнительный
7. Стрессоустойчивый
8. Мастер на все руки
9. Универсал
10. Руки из плеч

Выбранные выпускниками направления развития

Образование	Карьера	Навыки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высшее образование 2. Иностраный язык 3. Программирование 4. Сложные задачи 5. Сложные профессии 6. Повышения разряда 7. Электрик 8. Чтение чертежей 9. Сварка 10. Гидравлика 11. Механика 12. Электроника 13. АСУТП 	<ol style="list-style-type: none"> 1. СБМ 2. Наставничество 3. Рабочее место по специальности 4. Сложные задачи 5. Электроника Другие предприятия по цехам предприятия 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Риторика 2. Тайм-менеджмент 3. Искусство презентации 4. Коммуникация 5. Управленческие навыки 6. Экономски 7. Использование СИЗ по цехам предприятия 8. Знание оборудования 9. Сборка и разборка узлов и механизмов 10. Знание адаптации 11. Этика 12. Психология 13. Тренинг на осознанность и ответственность

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Карьерная карта белого металлурга



ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Из чего состоит корпоративная культура ЧТПЗ

Ценности корпоративной культуры	Клиенты	Сотрудники	Общество
Здоровье 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Производим экологичный продукт 2. Используем безопасные материалы 3. Строим безопасные производственные объекты 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставляем медицинские обслуживание 2. Создаем условия для здорового образа жизни 3. Внедряем современные технологии и материалы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поддерживаем социальную сферу 2. Пропагандируем здоровый образ жизни 3. Внедряем современные технологии на окружающую среду
Сопричастность 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вовлечены в выполнение задач клиента 2. Готовы участвовать в решении проблем 3. Соответствуем перспективным требованиям 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бордимся за социальную справедливость перед сотрудниками 2. Каждый вносит вклад в общий успех 3. Компания несет ответственность перед обществом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реализуем социальные и благотворительные программы 2. Заботимся о развитии детей и молодежи 3. Поддерживаем общество через филантропию
Надежность 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществляем окисления высшего качества 2. Соблюдаем сроки 3. Совершенствуем и развиваем технологии 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гарантируем стабильную заработную плату 2. Обеспечиваем социальный пакет 3. Сохраняем традиции и развиваем традиции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильно платим налоги 2. Следим за экологической безопасностью 3. Сохраняем социальную сферу производственных объектов
Созидание 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Производим качественный продукт 2. Развиваем сервис, превосходящий ожидания 3. Выстраиваем долгосрочные партнерские отношения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создаем условия для самореализации и творчества 2. Заботимся о комфорте рабочей среды 3. Выстраиваем партнерские отношения с сотрудниками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Производим жизненно важную для общества продукцию 2. Повышаем престиж рабочих профессий 3. Несем людям любовь и возрождение

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Как корпоративная культура влияет на бизнес-индикаторы



ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Внедрение новой философии труда на рабочих местах



- Сортируем
- Стандартизируем
- Создаем порядок



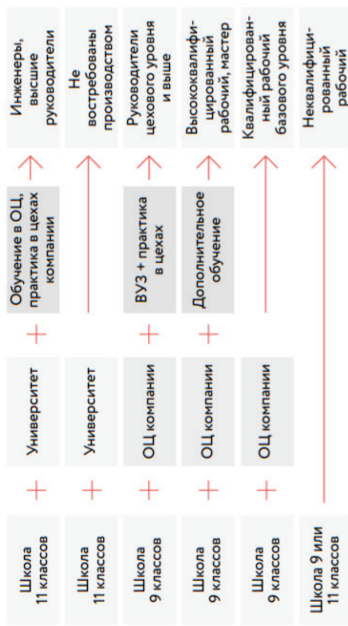
Внедряем на рабочее место

- Создаем чистоту
- Сосершенствуем



ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Кадровая стратегия ЧТПЗ



ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Приборная панель вовлеченности персонала

Что такое вовлеченность?

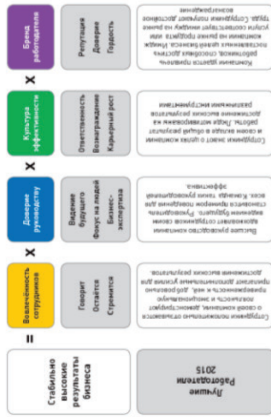
Концепция вовлеченности была создана Аланом Нортвэллом в 1974 году. В последние пять лет связь между вовлеченностью и бизнес-результатами была подтверждена на основе данных по более чем 5000 компаний по всему миру. Различные исследования показали, что вовлеченные сотрудники работают эффективнее, более продуктивны и лояльны. Международные исследования Алан Нортвэлл выделяет три уровня вовлеченности в работу:



Что измеряется в исследовании вовлеченности?

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ – это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше.

ФОРМУЛА УСПЕХА



Как определить, что сотрудник вовлечен?



Бизнес показатели на которые влияет вовлеченность

Производительность	Специфические показатели
<ul style="list-style-type: none"> Удовлетворенность абсолютная относительная предпочтительная 	<ul style="list-style-type: none"> Производительность качество Мотивация ВРП
Лояльность	Общие показатели
<ul style="list-style-type: none"> удовлетворенность мотивация качество ВРП 	<ul style="list-style-type: none"> Финансовые показатели качество обслуживания текучесть кадров удовлетворенность клиентов ВРП качество

ФАКТОРЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ



Введение

Нелли, директор недавно открывшегося магазина Uniqlo «Золотой Вавилон Ростокино», остановилась перед самым входом, чтобы полюбоваться обновленной блестящей витриной. Как раз вчера поступила новая коллекция и промоматериалы, поэтому все вещи на витрине смотрелись просто замечательно.

Полностью неся ответственность за магазин, Нелли выполняла массу обязанностей. Она отвечала за основные финансовые показатели магазина, руководила работой команды, следила за тем, чтобы все посетители были довольны, планировала закупки и занималась организацией торгового пространства. Однако больше всего Нелли любила и интересовалась именно визуальным мерчендайзингом. Девушка была рада возглавить магазин, чьей отличительной чертой стала панорамная витрина шириной 45 м, ведь грамотное оформление и правильная выкладка товара были при этом особенно важны.

Руководство высоко ценило креативность и инициативность Нелли, которая еще во время прохождения лидерской программы Uniqlo Manager Candidate решила, что хотела бы в будущем развиваться именно в этом направлении. Когда Нелли предложили возглавить целый магазин, она ни секунды не сомневалась в своих силах.

Нелли любила быть в центре событий и проводила много времени в торговом зале. Она считала, что атмосфера магазина создается из деталей. Маршрут движения покупателей, выкладка товара, торговое оборудование и дисплеи, манекены, освещение, грамотное зонирование пространства и, конечно же, качество обслуживания совокупно формируют впечатление клиентов и определяют удовлетворенность и лояльность, обеспечивая хорошие продажи.

Во время поездки в Японию в рамках лидерской программы Нелли познакомилась и подружилась с коллегами из разных подразделений, со многими из которых до сих пор поддерживала регулярную связь. Как раз вчера

она созванивалась по Skype со своей подругой Акеми, специалистом отдела маркетинга, и они, конечно же, обсудили и рабочие вопросы.

Акеми совсем недавно вернулась из рабочей поездки в Дюссельдорф, где каждые три года проходит самая значимая выставка в области ретейла и офлайн-продаж. После поездки она спешила поделиться последними новостями индустрии и узнать мнение подруги о главных трендах в области fashion-ретейла.

Нелли обдумывала вчерашний разговор с подругой.

— Согласись, работать в ретейле сейчас очень интересно. В период экономического спада и общей тенденции к снижению продаж в офлайн-магазинах появляется много действительно новаторских и креативных решений, — заметила Акеми.

— Да, ты права. Я помню, как еще пару лет назад Uniqlo запустила пилотный проект по использованию «умных» зеркал Magic Mirror в зарубежных магазинах. Еще тогда я подумала, что подобные технологии станут новым трендом на рынке. Расскажи, какие еще интересные проекты были представлены на выставке в этом году, — поинтересовалась Нелли.

— В этот раз многие эксперты упоминали о showroom strategy — новой бизнес-модели, при которой клиенты могут только примерить и посмотреть товар в точках сети, чтобы оформить заказ через онлайн-магазин, который позже доставят почтой или курьерскими службами. Подобная бизнес-модель позволяет снизить потери при уценке товара и инвентаризации магазинов и уменьшить расходы на аренду торговых площадей. Также многие компании представили образцы мобильных сборных конструкций, которые позволяют легко менять структуру расстановки оборудования, комбинируя любые виды панелей и аксессуаров. Это распространяется даже на манекены. Есть прототипы, позволяющие объединять составные части нескольких манекенов, создавая красивые композиции и привлекая самых изощренных покупателей, — с воодушевлением рассказала Акеми.

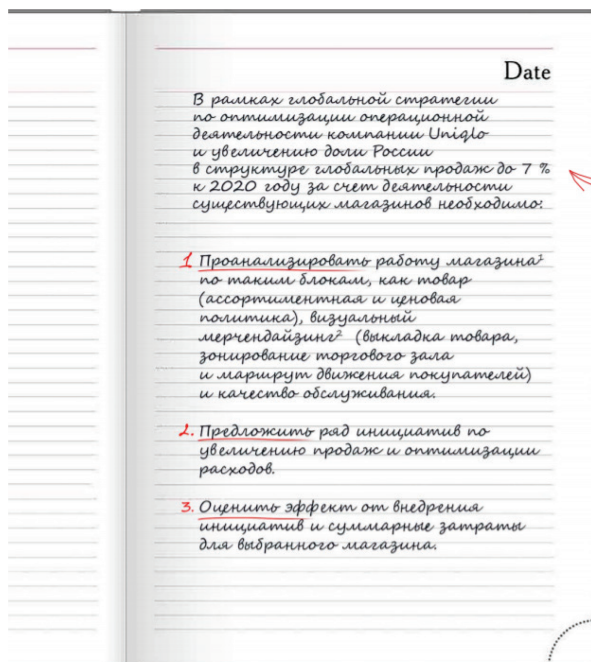
Акеми также поделилась интересными подробностями последней рабочей встречи, на которой присутствовало непосредственное руководство компании и главы региональных подразделений. Она рассказала, что основной задачей российского филиала сейчас является увеличение продаж в уже существующих магазинах. При этом бюджет на маркетинговые акции и мероприятия на ближайшие пару лет будет значительно ограничен, то есть необходимы смелые операционные решения.

После разговора с подругой Нелли поняла, что уже в ближайшее время главам всех магазинов поступит новая ответственная задача, и решила начать подготовку, не откладывая. У нее была уникальная возможность: поскольку ее магазин открылся совсем недавно, она могла быстро внедрить

интересные новаторские решения и стать примером для других магазинов сети при условии успешной реализации инициатив.

Зайдя в магазин, Нелли прошла по контрольному маршруту, повторяющему движение покупателей по торговому залу. Она внимательно просмотрела все стеллажи с разложенной и развешанной одеждой. Поправив одну из стопок в конце маршрута, девушка еще раз окинула взглядом торговый зал. Теперь магазин был полностью готов к открытию: ровные стопки разноцветных футболок, манекены, одетые в яркие новинки сезона, джинсы, пуховики и идеально выглаженные рубашки ожидали первых посетителей.

Поприветствовав коллег, Нелли прошла в рабочую зону. К этому времени сотрудники уже запустили кассы и открыли двери магазина, и буквально через несколько минут стали появляться первые посетители.



Открыв рабочий ноутбук, Нелли увидела новое сообщение, поступившее на адрес корпоративной почты. Как она и подозревала, была поставлена новая задача: директора магазинов должны были предложить инициативы по улучшению операционных показателей своего магазина уже до конца следующей недели. После того как глобальная команда получит инициативы от всех магазинов, лучшие из них будут выбраны и масштаб-

бированы для всех торговых сетей одного региона. На их основе будет сформирована общая стратегия по оптимизации операционной деятельности Uniqlo в России. Конечно, могут быть и специфичные инициативы для отдельных магазинов Uniqlo, им тоже будет уделено особое внимание.

Нелли создала на рабочем столе новую заметку, куда выписала основные критерии. Она была уверена, что у каждого сотрудника магазина есть свои уникальные идеи, поэтому важно проинформировать всех о новых задачах и собрать самые креативные предложения. Чтобы ввести своих менее опытных коллег в курс дела, Нелли решила собрать для них полезные материалы.

Будучи хорошим специалистом, Нелли понимала, что в существующих условиях, когда покупатели оказываются все избирательнее в покупках, а магазины становятся бесплатной примерочной для интернет-торговли, поле для маневра сужается даже у крупнейших представителей розницы. Хорошим решением в этом случае является построение грамотной политики по вопросам визуального мерчандайзинга. Компании должны находить способы эмоционально вовлечь покупателя в процесс покупки, создавая оптимальные условия для клиентов. На насыщенном рынке компаниям необходимо укреплять идентичность своего бренда посредством любого взаимодействия с покупателем, а аутентичность и уникальность часто становятся решающими факторами успеха. Именно поэтому девушка решила, что стоит начать с изучения глобального сайта компании, чтобы еще раз напомнить коллегам о концепции бренда Uniqlo, этапах развития и корпоративных ценностях компании.

Uniqlo: бренд

В отличие от таких брендов, как H&M, Topshop и Zara, в Uniqlo не создают одежду fast-fashion («быструю моду»), ведь подобная бизнес-модель предполагает обновление ассортимента несколько раз за сезон. Стратегия компании Uniqlo — производство предметов базового гардероба для комфортной жизни: мужских и женских футболок, джинсов, носков и детских топов. Такая модель позволяет оформлять заказы на большие партии, что значительно снижает издержки и дает возможность обеспечить высокое качество продукции, сохранив конкурентные цены.

В Uniqlo верят, что фокус на модели базового гардероба поможет компании охватить более широкую целевую аудиторию по сравнению с конкурентами, например брендом американской компании Gap, нацеленным на учащихся средних школ, или эксцентричной одеждой от Zara и H&M. Иными словами, вместо работы с узким сегментом и производством одежды, которая подходит только под его потребности, в Uniqlo фокусируются на предоставлении продукции высокого качества, ориен-

тированной на любого клиента. Мода по версии Uniqlo — это одежда, которую можно носить каждый день независимо от повода и времени суток.

Традиционно базовые модели гардероба не считали многообещающим сегментом бизнеса, но компании Uniqlo удалось превратить их в золотую жилу. Одежда Uniqlo обладает тремя ключевыми конкурентными преимуществами. Все модели сочетают в себе простую эстетику и высококачественное мастерство, а благодаря широкой цветовой палитре клиенты могут персонализировать одежду и подчеркнуть свою индивидуальность. Даже самые взыскательные клиенты подберут для себя желаемый вариант. Например, в магазинах сети представлено более 100 цветовых вариантов клетчатой рубашки. Базовые вещи также легко сочетать и комбинировать друг с другом, ведь все модели выдержаны в едином стиле smart casual. При этом любые базовые элементы, необходимые для дополнения индивидуального стиля или образа, есть во всех магазинах компании.

Второй важный компонент бизнеса Uniqlo — рациональное ценообразование. В среднем цены в Uniqlo могут быть выше, чем в отдельных несетевых магазинах, но аналогичные товары в других крупных торговых сетях оказываются дороже. Нередко компаниям приходится жертвовать качеством или стилем, чтобы обеспечить низкие цены, а уникальная бизнес-модель Uniqlo позволяет предложить покупателю привлекательную продукцию по сопоставимой цене.

В-третьих, в Uniqlo используют самые инновационные технологии производства тканей. Ткани HEATTECH обеспечивают сохранение тепла, в то время как топы из продуктовой линейки AIRism имеют специальные волокна, которые удерживают прохладу и позволяют сохранить сухость в жаркую погоду. Снижая затраты на дизайн и инвестируя больше средств в качество тканей, Uniqlo может продавать свитера из натурального кашемира и японские джинсы из селвидж-денима по доступным ценам. Такой подход позволяет компании занимать уникальную нишу и привлекать как тех, кто ищет качественные товары, так и тех, кто нацелен на экономию. Бренд Uniqlo обладает фирменным стилем, а эффективное позиционирование привело к открытию более 1900 магазинов по всему миру, что сделало Тадаши Янаи самым богатым человеком в Японии.

1949	История компании началась в 1949 году. Именно тогда открылся первый магазин Men's Shop OS, являющийся одним из отделений корпорации Ogori Shōji ¹ .
1984	Первый бутик Unique Clothing Warehouse был открыт в 1984 году в Хиросиме. Именно от названия данного магазина и произошел бренд Uniqlo, что с английского языка дословно переводится «уникальная одежда».

¹ Источник: <http://www.peoples.ru/art/fashion/brands/uniqlo/>

1991	В сентябре 1991 года название компании было изменено с «Огори Седзи» на Fast Retailing.
1994	Уже в 1994 году во всей Японии было открыто более сотни магазинов. Но в них продавалась и одежда других компаний, а значит, часть выручки уходила им.
1997	В 1997 году Uniqlo полностью отказалась от продукции иных фирм. Чтобы увеличить количество выпускаемой продукции, не повышая ее стоимость, в Китае были открыты заводы по пошиву. Как показало время, это было стратегически верное решение.
1998	В ноябре 1998 года был открыт первый магазин Uniqlo в модном токийском районе Харадзюку, затем последовало открытие магазинов в крупных городах по всей Японии.
2001	В 2001 году в Японии функционировало около пятисот магазинов, и настало время выходить на международный рынок. Первые магазины появились в Шанхае.
2005	В 2005 году компания пошла на более дальний зарубежный рынок, открыла магазины в Соединенных Штатах Америки (Нью-Йорк), Гонконге (Tsim Sha Tsui) и Южной Корее (Сеул).
2006	Уже к концу года общее количество магазинов увеличилось до 700. Доходы компании на конец 2006 года составили 4 млрд долл., а всего через год, в 2007-м, возросли до 10 млрд, тем самым обеспечив ей место в пятерке самых больших компаний среди таких брендов, как Gap, H&M, Inditex и Limited Brands ¹ .
2010	В ноябре 2010 года Uniqlo стала выпускать капсульную одежду. В апреле 2010 года открылся первый магазин в России, в московском ТЦ «Атриум».

10 интересных фактов о компании²

1. Uniqlo — крупнейший ретейлер в Японии и Азии и третий в мире по объему продаж и количеству магазинов.

2. Два раза в год лучшие сотрудники ездят в Японию, при этом в среднем каждый сотрудник компании знает пять слов на японском языке.

3. 35,3 млн вещей были собраны сотрудниками компании и переданы нуждающимся за восемь лет существования программы Uniqlo Recycle.

4. 65 % сотрудников компании — женщины, при этом средний возраст сотрудника — всего 23 года.

5. В компании Uniqlo не набирают отдельных кассиров, работников склада, торгового зала или примерочных. Каждый продавец умеет совмещать эти обязанности.

¹ Источник: <http://onlyfashion.com.ua/8-informatsiya-magazina/16-istoriya-brenda-uniqlo>

² Источник: <https://www.inplacers.ru/uniqlo>

6. Во всех магазинах сети есть комната подгона одежды, где купленные вещи подшивают по меркам покупателя.

7. Компания Uniqlo курирует благотворительные образовательные программы для женщин — сотрудниц партнерских фабрик в Бангладеш, в рамках которых обсуждают вопросы питания, гигиены и здорового образа жизни.

8. В среднем любой сотрудник магазина Uniqlo может сложить семь вещей в минуту.

9. В Японии расположена уникальная лаборатория компании Technogata. Здесь прототипы новых моделей тестируют в самых разнообразных погодных условиях, включая климат Северного и Южного полюсов¹.

Компания Fast Retailing, которой принадлежат бренды Uniqlo и J Brand, открыла в Лос-Анджелесе Инновационный центр денима (Denim Innovation Center). Цель создания центра — разработка денима совместно с ведущими мировыми производителями, в том числе японской корпорацией Kaihara, и технологические исследования в области ткани для джинсов, отделки и посадки одежды².

Uniqlo: атмосфера магазина

Нелли, как и все директора магазинов, традиционно уделяла особое внимание качеству обслуживания и атмосфере в магазинах. Внутри каждого магазина продукция разложена строго согласно цветовой палитре, из-за чего товар на полках напоминает посетителям радуугу. Торговые залы всегда подерживаются в чистом и опрятном виде и оформлены в стиле минимализма. Таким образом, одежда становится центральным элементом в пространстве магазина, и ничто не отвлекает внимание потребителя.

В Uniqlo разделяют идеи философии небронированной моды, которая уходит корнями в Японию, но в то же время придерживаются современных модных трендов. Япония часто рассматривается потребителями на Западе как ведущая страна в области высоких технологий, именно поэтому при открытии первых зарубежных магазинов сильный акцент был сделан на использование интерактивных hi-tech-панелей, чтобы подчеркнуть инновационность бренда. Однако, учитывая культурные факторы, компания отказалась от некоторых традиционных для Японии подходов. Например, клиенты в России негативно относятся к прямым продажам и активным промоакциям внутри магазинов.

¹ Источник: <http://fashionista.com/2015/10/uniqlo-heattechglobal-awareness-and-expansion>

² Источник: <https://lenta.ru/news/2017/01/25/denimcentre/>

Компания намеренно создала уникальную среду, которая очень отличается от ключевых конкурентов быстрой моды. Даже при подборе музыкального оформления торговых залов компания следует собственным принципам: глобальная музыкальная палитра должна быть знакомой, оптимистичной и интернациональной.

Другим важным отличием от конкурентов является упор сети на функциональность торгового пространства. Мерчандайзинг магазинов Uniqlo должен быть простым и понятным покупателю. Торговое пространство делится на кассеты, на каждой из которых разложена определенная линейка товара. При этом кассеты установлены зеркально в мужском и женском залах, а товар всегда располагается в одном и том же месте, чтобы стимулировать повторные покупки, ведь клиентам важно быстро найти свои любимые вещи. Подобная стратегия чем-то напоминает размещение товара в супермаркетах, приходя куда покупатель точно знает, где именно лежит нужный ему товар.

В Uniqlo также тщательно описывают, регистрируют и анализируют действия каждого сотрудника, начиная с техники складывания одежды до манеры поведения при общении с клиентами. Например, консультанты должны соблюдать японский этикет при возвращении платежных карт клиентам: передавать карту обеими руками и сохранять зрительный контакт с потребителем. Заранее подготовленные фразы для взаимодействия с покупателями также являются признаком вежливого обслуживания. Каждое утро сотрудники повторяют правила общения с клиентами, включая шесть стандартных фраз, таких как «Привет, меня зовут... Пожалуйста, скажите, если вам понадобится моя помощь».

А еще Нелли очень гордилась своими сотрудниками. С каждым она проводила отдельное собеседование, вся ее команда состояла из молодых людей, но каждый был нацелен на общий успех, успел проникнуться культурой работы японского фэшн-ритейлера. Компания очень тщательно отбирала сотрудников во все свои магазины.

Команда Uniqlo

Uniqlo постоянно нанимает новых сотрудников, ведь розничному бизнесу в России свойственна высокая текучесть кадров. Позиция консультанта предполагает активную деятельность и требует приверженности особенной корпоративной культуре, поэтому студенты — идеальные кандидаты на эту должность. Молодые люди готовы много работать и ценят гибкий график, но, как правило, должность консультанта — их первый профессиональный опыт, поэтому только немногие студенты рассматривают эту работу как основу для построения долгосрочной карьеры. Однако Uniqlo открывает широкие возможности для будущего роста и карьерного

развития, ведь руководство верит, что менеджер может стать успешным, только развиваясь внутри фирмы. Благодаря этому руководящие позиции доступны только внутренним сотрудникам, а внешние кандидаты даже с опытом работы первоначально могут претендовать лишь на должность консультанта. Развитие сотрудников — одна из главных задач менеджеров локальных магазинов. Они имеют все полномочия для оценки и карьерного продвижения людей в своих командах.

В компании царит дружелюбная рабочая атмосфера наряду с необходимостью соблюдать порядок. Сотрудники должны всегда улыбаться, приходить на работу вовремя, быть отзывчивыми и т.д. Uniqlo разрабатывает стандарты практически для каждой рабочей задачи. Например, складывание одежды в торговых залах в компании рассматривается на уровне научной дисциплины: при выполнении любой из задач необходимо соблюдать разработанные правила, построенные по примеру лучших практик, и укладываться в четко ограниченное время. В магазинах большинства ретейлеров персонал складывает одежду, используя пластиковую доску. Сотрудники Uniqlo применяют методику *body fold* («складывать на себе») и должны суметь сложить шесть рубашек за одну минуту. Компания советует работникам самостоятельно практиковать данную технику, пока они не научатся выполнять все по правилам. В какой-то степени все фирмы руководствуются определенными рекомендациями и принципами, но в Uniqlo рабочие процессы выстроены на совершенно другом уровне.

Стремление к постоянному развитию проявляется в Uniqlo во всем. Принципы компании уходят корнями в философию кайдзен — японскую практику, фокусирующуюся на непрерывном поиске совершенства. В компании понятная структура управления, при этом идеи, направленные на улучшение, могут предлагать все сотрудники. В то же время эксперименты работников должны проводиться в соответствии с правилами фирмы. В офисе каждого менеджера Uniqlo висит постер «10 принципов», один из которых гласит: «Как менеджер торгового зала всегда следуйте ценностям компании. Не выполняйте работу по собственным правилам».

Кроме того, финансовые показатели компании полностью прозрачны, а продажи ежедневно публикуются в комнатах отдыха для персонала. Таким образом, все сотрудники имеют представление о том, сколько заработала компания в каждом магазине или каждом отделе, вплоть до количества проданных джинсов. Подобный подход к организации работы каждого магазина позволяет обеспечить высокий уровень обслуживания и гарантирует возможность развития всей компании по опыту отдельных успешных торговых точек.

Руководство компании верит, что необходимо «поощрять всех сотрудников думать как менеджеры»¹. «Мы хотим, чтобы сотрудники направляли свою креативность в развитие инноваций и предоставление клиентам действительно отличной одежды и безупречного сервиса», — отметил в интервью CEO компании Uniqlo Тадаси Янай².

Нелли разделяла ценности компании и верила, что у ее коллег может появиться много креативных идей, но в условиях ограниченного бюджета особенно важна реализуемость предложенных инициатив. Поэтому она решила подготовить для своих коллег обзор бизнес-модели Uniqlo и подчеркнуть ключевые стратегические различия с основными конкурентами. Ведь необходимо было предложить действительно эффективные инициативы, которые позволят сохранять и развивать конкурентоспособность бренда, но в рамках ограниченного бюджета у компании нет возможности глобально пересматривать всю бизнес-модель, при этом надо уделять внимание стратегии основных конкурентов.

Бизнес-модель

Uniqlo была первой компанией в Японии, внедрившей систему SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel). SPA — бизнес-модель, которая объединяет в себе весь процесс производства одежды, начиная с закупок материалов, планирования продукции, дизайна, разработки и производства вплоть до распределения, розничных продаж и управления наличием и запасами. Несмотря на то что для лидеров модного бизнеса концепция SPA не была новой, компании Uniqlo удалось успешно адаптировать данную бизнес-модель, обеспечивая производство качественной и уникальной продукции. Компания централизованно вносит корректировки в производственный процесс, постоянно учитывая динамику продаж и необходимость снижать операционные затраты магазинов, такие как расходы на персонал и аренду. Именно такой подход позволяет Uniqlo производить одежду высокого качества по разумным ценам.

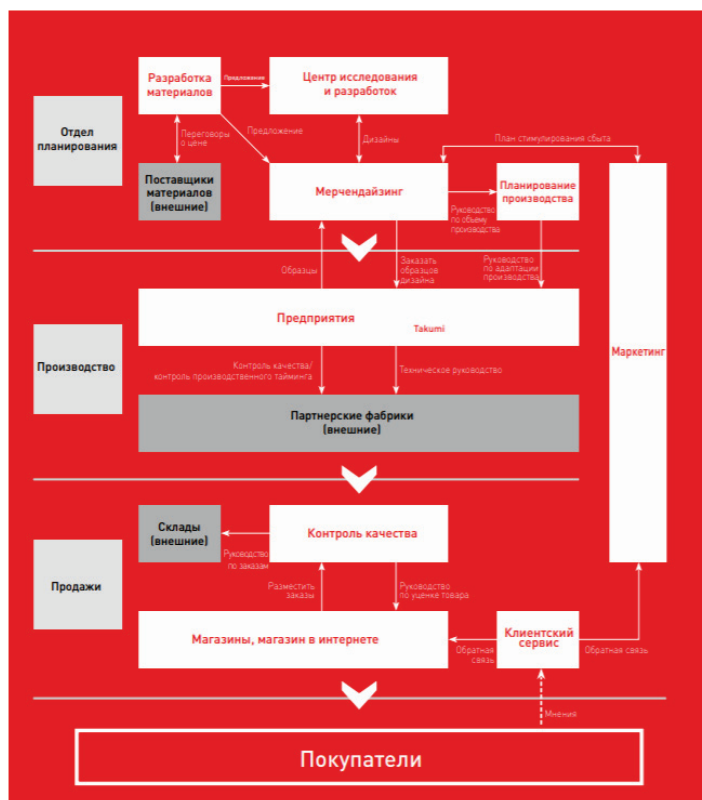
Поскольку при разработке продукта компания ориентируется на потребности клиентов, приветствуются любые источники информации для получения обратной связи от потребителей. Например, при желании покупатели российских магазинов сети могут заполнить анкету. Uniqlo ежегодно получает примерно 70 тыс. потребительских мнений и на их основе вносит улучшения в определенные товары. Комментарии кли-

¹ В оригинале: Encouraging all staff to think like managers.

² В оригинале: We want employees to channel their individual creativity into promoting innovation and providing customers with truly great clothing and truly impeccable service. URL: <http://www.fastretailing.com/eng/ir/direction/interview.html>

ентов по поводу необходимости использования более мягкой ткани, расширения цветовой гаммы и внедрения функции, которая одновременно позволяет одежде сохранять тепло и предотвращает сухость кожи, позволили усовершенствовать продукцию Uniqlo по технологии HEATTECH.

Разработка продукта происходит в сотрудничестве отделов маркетинга и мерчандайзинга. Отдел мерчандайзинга играет важную роль как при планировании, так и при производстве товаров. Специалисты отдела адаптируют товары, материалы и дизайны под утвержденные с дизайнерами сезонные тренды. В дальнейшем мерчандайзеры также определяют объем и ассортимент товаров на грядущий сезон, обращая особое внимание на маркетинговую стратегию. Совместно с отделом планирования мерчандайзеры принимают решения об увеличении или снижении объемов производства в соответствии со спросом.



Сезонная маркетинговая стратегия Uniqlo включает рекламные кампании для основных продуктов: одежды на основе флиса, технологий Ultra

Light Down, AIRism и HEATTECH. При рекламе данной продукции Uniqlo использует телевидение и другие медиаканалы, делая акцент на уникальных характеристиках товаров. Например, еженедельные листовки в пятничных изданиях национальных газет Японии, доставляемые большинству домохозяйств, рекламируют одежду со скидкой, которая сохранится до понедельника.

Важным шагом до момента планирования и производства одежды является закупка материалов. Команда по планированию в области материалов закупает высококачественные ткани по низким ценам через массовые заказы у мировых производителей. Для создания товаров из надежного сырья Uniqlo ищет партнеров по всему миру. Например, высококачественная джинсовая ткань для Uniqlo производится компанией KAHARA Co., Ltd.

Uniqlo уделяет большое внимание производственной технологии. Для выпуска миллионов экземпляров стандартизированной продукции необходимо внедрять высокие стандарты по контролю качества на всех заводах компании. Команда контроля качества и развития производства, также известная как команда Такуми, состоит из порядка 400 экспертов, имеющих многолетний опыт работы в японской текстильной промышленности. Они работают непосредственно с партнерскими фабриками в Китае, проводя техническое обучение с позиции экспертного понимания отрасли. Руководители производственного отдела, расположенного в шанхайском офисе, также совершают еженедельные визиты на фабрики партнеров для проверки качества и хода производства. У компании Uniqlo есть производственные офисы в Шанхае, Хошимине, Дакке, Джакарте и Стамбуле. Отдел управления складскими запасами следит за поддержанием оптимального количества товара в магазинах, еженедельно анализируя продажи. В случае необходимости специалисты отправляют дополнительные партии для обеспечения спроса. Для успешной продажи всех складских запасов в конце каждого сезона мерчандайзеры и отдел маркетинга определяют время для периода распродаж и стоимость уценки товаров (в среднем около 20–30% от установленной цены).

На последнем этапе новая продукция распространяется по магазинам компании. В настоящее время их сеть значительно расширилась, что изменило систему управления: теперь магазинами отдельно руководят местные уполномоченные сотрудники. Причиной подобного решения стал широкий успех франчайзингового проекта. Менеджеры франчайзинговых магазинов разделяют корпоративное видение, ценности и культуру компании Fast Retailing, а местные сотрудники уверены в своих позициях и перспективах долгосрочной карьеры. «Китидзэдзи» — магазин Uniqlo, открывшийся в октябре 2014 года, — отличный пример ориентации на потребности локального сообщества. Ряд интересных идей, предложенных персоналом, был использован на празднике по случаю открытия магазина.

Например, встроенные дисплеи в торговом зале делали отсылку к японской культуре манга в «Китидзэджи», а потребители получали в подарок памятные кружки, созданные местным иллюстратором.

Конкуренты

Большинство ключевых ретейлеров сегмента fast-fashion применяют принцип SPA определенным образом. В середине 80-х годов прошлого века компания GAP первой внедрила идею интеграции всех стадий бизнеса по производству одежды. Интеграционная стратегия привела к глобализации производственных процессов в модной индустрии. Благодаря развитию ИТ-систем и технологий производственные процессы теперь находятся под полным контролем головных офисов корпораций. На основе бизнес-модели SPA компании вступают в партнерство с местными фабриками, заключая надежные и долгосрочные контракты с региональными производителями. Такая стратегия способствует сокращению затрат и развитию партнерских отношений.

Американская GAP и итальянская Benetton первыми внедрили модель SPA. При этом обе компании, как и Uniqlo, ориентируются на продажу товаров базового гардероба по доступной цене. Большое количество представителей розничного бизнеса пытались следовать этой формуле в течение десятилетий, однако в последние годы такие компании, как Zara и H&M, изменили индустрию. В 90-х годах существующая бизнес-модель претерпела изменения: теперь ретейлеры ориентировались не только на производство стандартной одежды, но и на внедрение трендов с подиумов модных домов. Новая стратегия предполагала быструю адаптацию дизайнерской одежды к уличной моде. Данный подход является наиболее гибкой версией бизнес-модели SPA, где стратегическое конкурентное преимущество приобретает за счет снижения производственных затрат и следования модным трендам. Наиболее характерными представителями этой бизнес-модели являются Zara (Испания), H&M (Швеция) и Next (Великобритания). Стратегия данных фирм направлена на достижение глобального превосходства благодаря активному проникновению на иностранные рынки и развитию международной сети розничной торговли¹.

Zara: отвечая потребностям покупателей². В основе бизнес-модели испанской компании Zara лежит быстрая реакция на меняющиеся вкусы клиентов. Специалисты компании разработали уникальную цепочку поставок, которая позволяет производить новую продукцию, как только

¹ Источник: 2013, Case The Future of Retail Clothing: Will Uniqlo turn the World Japanese, Edhec Business School.

² Источник: Forbes “The Future Of Fashion Retailing”.

новые тренды появляются на рынке. Поставки товара во все магазины сети осуществляются дважды в неделю. Стратегия компании заключается в производстве небольших партий одежды, сокращении складских запасов и частых обновлениях коллекций.

В отличие от конкурентов, у которых ассортимент обновляется один раз в сезон, в магазинах Zara новинки доступны дважды в неделю. Команда дизайнеров постоянно разрабатывает новые предложения, учитывая мнение потребителей или последние модные тенденции, а весь цикл производства занимает всего 10–15 дней. Такой ошеломительный темп бизнеса поддерживается благодаря производству 50% продукции на фабриках соседних рынков в Испании, Португалии, Турции и Марокко.

Упрощенная бизнес-модель позволяет компании заранее оценивать потребительские тренды и оставаться лидером бизнеса. Избегая контрактов с китайскими производителями, компания Zara построила 14 высокоавтоматизированных заводов в Испании, где роботы круглосуточно разрезают и раскрашивают ткани, создавая «серые» товары, которые станут основой финальной продукции. Zara, как и Uniqlo, руководствуется принципом автопроизводителей: на заводах компании следуют концепции «точно вовремя» (just in time), впервые представленной фирмой Toyota Motor Company.

У компании Zara есть партнерская сеть, состоящая из более 300 небольших магазинов в Португалии и Турции, где ведутся все отделочные работы. Именно в этих магазинах те самые «серые» товары превращаются в платья и костюмы. В случае успешной продажи определенной одежды компания в состоянии возобновить ее производство и выпустить товар за считанные дни. Данная бизнес-модель доказала свою эффективность на мировом рынке, сделав материнскую компанию Inditex крупнейшим ретейлером одежды в мире¹.

Н&М: связь между вечным и временным². Н&М — второй крупнейший ретейлер одежды в мире после компании Inditex. Стратегия фирмы сосредоточена на создании наилучшего предложения для каждого рынка. В магазинах Н&М всегда представлен широкий и разнообразный ассортимент товаров: покупателю доступны и последние модные тренды, и классические модели. Коллекции создаются дизайнерами, модельерами и покупателями, работающими в тандеме. Эта команда людей разных возрастов и национальностей черпает вдохновение повсюду — от путешествий, фильмов и подиумов до уличной моды и семинаров о потребительских трендах. Гибкое планирование ассортимента и эффективная логистика способствуют постоянной адаптации продукции под предпочтения клиентов.

¹ Источник: Inditex Annual Report 2013.

² Источник: Forbes “The Future Of Fashion Retailing”.

H&M занимается аутсорсингом производства, которое осуществляется сетью из 800 поставщиков, при этом 60% производства располагается в Азии, а оставшаяся часть — в Европе. Компания использует гибридный подход, соединяя бизнес-модели Uniqlo и Zara. H&M одновременно сочетает приверженность традициям и современным модным трендам.

Каждый год компания предлагает две основные коллекции: весеннюю и осеннюю. В течение сезона H&M создает дополнительные коллекции, чтобы постоянно обновлять складские запасы. Основные коллекции состоят из традиционных долгоиграющих предметов базового гардероба, в то время как дополнительные коллекции — это трендовая продукция, рассчитанная на краткосрочную перспективу. 20–30 производственных офисов, расположенных рядом с поставщиками, обеспечивают H&M возможность быстрого реагирования на запросы потребителей.

Производственные офисы работают с производителями и покупателями в Швеции, анализируя образцы, контролируя качество и выбирая поставщиков, которые будут обрабатывать каждый заказ. Как правило, изделия с коротким жизненным циклом производятся в Европе, а изделия с более длинным — в Азии. Это позволяет H&M, как и компании Zara, оставаться чувствительной к изменениям потребностей покупателей.

H&M также располагает IT-инфраструктурой мирового класса: каждый магазин соединен с системами логистики, закупок и центральным складом H&M. Информационная система компании связана с командами по дизайну и проектированию продукта, а руководители имеют возможность постоянно наблюдать за всем производственным процессом. Данный подход способствует эффективному менеджменту в компании.

Нелли проделала большую работу, и ей хотелось поскорее собрать коллег на рабочую встречу, поэтому она спешила разослать все материалы. Однако девушка понимала, что необходимо детальное понимание динамики рынка, чтобы предложить действительно новаторские решения. Она вспомнила, что недавно читала хороший отчет аналитической компании по рынку fashion-ритейла в России и выписала из нескольких статей перспективные тренды отрасли. Девушка открыла графу поиска и нашла нужные документы.

Fashion-ритейл в России

Еще несколько лет назад ритейл был самым перспективным направлением для инвестиций в России. Бизнес розничных сетей ежегодно рос по 25–35% в год, и они прекрасно зарабатывали на растущих доходах населения. Однако в 2015 году эта модель дала сбой: из-за проблем в экономике темпы роста доходов снизились, а затем и вовсе стали отрицательными. Реальные доходы населения за первые 10 месяцев снизились на 3,5%. В результате россияне оказались вынуждены менять свои потребительские

привычки и перешли к сберегательной модели потребления. Это сразу же почувствовал на себе и сектор розничной торговли¹.

Основной удар от снижения активности покупателей приняла на себя непищевая розница. В самом сложном положении оказались продавцы одежды, бытовой техники и электроники, так как эти секторы сильно зависят от импортных поставок и курса рубля, падение которого автоматически спровоцировало рост цен на их товары. Такие покупки не относятся к товарам первой необходимости, и в условиях кризиса пользователи автоматически стараются на них экономить.

Согласно аналитическому обзору РБК, рынок одежного ретейла упал на 10%, а обувного — на 13%. О глубине кризиса говорит тот факт, что за 2015 год из страны ушло около 30 международных ретейлеров². О продаже или закрытии своего российского бизнеса объявили Stockmann, Maratex, New Look, Desigual, Esprit, River Island и другие³.

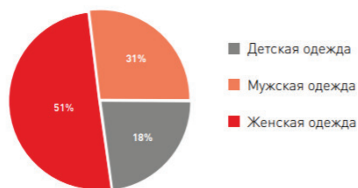
Тем не менее в 2016 году количество новых игроков, открывших в России свои первые торговые точки, увеличилось на 12% по сравнению с 2015-м, что свидетельствует о постепенном восстановлении интереса иностранных торговых операторов к российскому рынку после кризиса. Более 40% операторов, вышедших на рынок в 2016 году, работают в ценовом сегменте «выше среднего»⁴. Тем не менее, хотя многие ретейлеры и указывают в отчетах за 2016 год, что достигли докризисных показателей по количеству открытых магазинов, до 1/3 от общего количества всех открытий пришлось на релокации и изменение форматов магазинов⁵.

Рынок fashion-ритейла



Прогноз РБК: «Исследования рынков в 2016 году: рост продаж на 0,8%. Развитие рынка будет способствовать отложенный спрос, адаптация покупателей и ретейлеров к новым рыночным условиям, укрепление рубля, возможное падение цен на одежду».

Структура рынка, 2015 г.



Женская одежда - 13 812 магазинов
Мужская одежда - 11 413 магазинов
Детская одежда - 9 309 магазинов

¹ Источник: <http://1prime.ru/projects/forecast2016/retail2016.html>

² Источник: <https://www.shopolog.ru/news/fashionretail2016-krizis-daet-vozmozhnosti/>

³ Источник: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2015/12/03/619508-uniqlo-dolyu-prodazh>

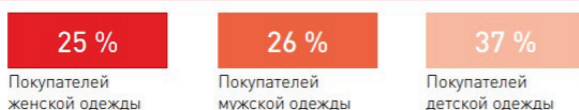
⁴ Источник: <http://realty.irk.ru/news.php?id=16416&action=show>

⁵ Источник: <https://www.retail.ru/news/140826/>

В целом в 2016 году потребительский рынок находился в фазе стагнации. Количество людей, совершивших покупки одежды в 2016 году, сократилось по отношению к 2015 году на 5%, если речь идет о среднем и нижнем ценовом сегментах. Средний ценовой сегмент продолжил сокращаться. По мнению экспертов, бюджетный сегмент увеличился за счет сокращения среднего сегмента. Сейчас средний сегмент составляет 25% от всего оборота рынка, а 65% Uniqlo — это бюджетный сегмент.

При этом доля сегмента люкс не изменилась. Это связано с тем, что в данном сегменте покупатели пытаются сохранить прежний набор марок, но не могут поддерживать частоту покупок. Потребители не хотят переходить на товары другого качества и начинают покупать меньше, за счет чего сокращается средний сегмент. Для розничного рынка это означает сокращение количества покупок вещей в натуральном выражении, уменьшается доля покупок по регулярным ценам, и увеличивается доля покупок во время скидок и распродаж. Растет популярность аутлетов, стоковой торговли и комиссионных магазинов¹.

Планируют покупать одежду со скидками



Критерии выбора одежды



По данным регулярного исследования «РосИндекс», почти каждый второй стал экономить на одежде. Чаще всего россияне стали просто отказываться от покупок: в первом квартале 2016 года 45% респондентов ответили, что ни разу за последние шесть месяцев не покупали новую одежду. Более того, кроме сокращения частоты покупок, уменьшается

¹ Источник: <https://adindex.ru/news/tendencies/2016/09/2/136194.phtml>

и количество купленных единиц одежды: 3% опрошенных признались, что купили одежду впрок¹.

По результатам исследования Nielsen, в четвертом квартале 2016 года индекс потребительского доверия составил 63 пункта. Он вернулся к минимальному за 12 лет наблюдений значению, которое было зафиксировано в первом квартале прошлого года. При этом тенденция к росту, наметившаяся во втором-третьем кварталах прошлого года, не утвердилась. В Nielsen отмечают изменение психологии потребителей, которые стали подходить к покупкам крайне взвешенно и прагматично: число респондентов, сокративших свои расходы, выросло на 2 процентных пункта — до 75%².

Юлия Вешнякова, генеральный директор консалтинговой компании «Академия розничных технологий»: «Спрос падает, и меняется потребительское поведение. Если говорить об офлайн-рознице, то в будущем году мы увидим изменения концептов. Компании будут в большей или меньшей степени обновляться. С учетом снижения доходов населения все будет выстраиваться вокруг того, чтобы привлечь покупателя в магазин, — от реконцепта дизайнера до повышения уровня сервиса. Это коснется не только крупных игроков, но также среднего и малого бизнеса»³.

Арндт Трайнал, владелец компании Retail Branding: «Правила игры на перенасыщенном рынке просты: люди покупают только то, что привлекает их внимание. На деле это значит, что успеха среди покупателей добиваются бренды, сумевшие внедрить в концепцию своих магазинов максимальное число факторов привлечения внимания. Например, Gap в Ванкувере на период своих «головокружительных распродаж» буквально перевернул фасад магазина вверх тормашками, прикрепил манекены под потолком и продумал интерьер так, чтобы у покупателя создалось полное впечатление того, что мир перевернулся с ног на голову»⁴.

Марина Полковникова, эксперт по мерчандайзингу и основатель агентства VM-Consulting: «Думаете, от перестановки мест слагаемых сумма не меняется?! Только не в рознице! Верная выкладка товара всегда увеличивает посещаемость магазина и объемы продаж»⁵.

¹ Источник: <https://adindex.ru/news/tendencies/2016/07/5/134864.phtml>

² Источник: <https://adindex.ru/news/tendencies/2017/01/31/157752.phtml>

³ Источник: <http://www.art-rb.ru/globalnye-i-lokalnyetrendy-v-fashion-riteyle-na-2017-god>

⁴ Источник: <http://www.shoes-report.ru/articles/merchandayzing/10-pravil-vliyaniya-na-pokupateley-spomoshchyu-emotsiy/>

⁵ Источник: <http://www.shoes-report.ru/articles/merchandayzing/sposob-velicheniya-prodazh/>

Будущее Fashion-ритейла в России

В ходе отраслевого исследования НАСТ, проведенного при поддержке портала New-retail, были опрошены около 80 ритейлеров, 34% из которых работают в сегменте одежды и обуви. Эксперты выделяют несколько основных трендов fashion-ритейла¹:

- омниканальность, повышенное внимание к развитию интернет-продаж;
- поиск ритейлерами более дешевых товарных позиций на замену наиболее подорожавшим;
- поляризация ТЦ: сильные укрепляют позиции, слабые теряют арендаторов;
- активная работа над программами лояльности, их переосмысление и усовершенствование;
- рост важности зоны развлечений в ТРЦ и необходимость их интеграции внутрь ритейл-форматов;
- вымывание среднеценового ассортимента, активное развитие дискаунтеров и офпрайсных сетей при стабильности верхнего ценового сегмента;
- развитие кросс-бордерной онлайн-торговли и, как следствие, снижение доходов традиционного офлайн-ритейла;
- «эмоциональный ритейл» — осознание необходимости внедрения эмоционального клиентского сервиса;
- изменение форматов торговых площадей многих ритейлеров в сторону их значительного увеличения;
- видеоаналитика, которая позволит более точно измерять показатели, влияющие на эффективность продаж;
- тенденция к кросс-дрессингу: женщины носят одежду, купленную в мужском отделе, а в мужской ассортимент вводятся женские модели².

В ходе работы Нелли создала корпоративную папку с материалами, чтобы ее коллеги могли добавлять полезные материалы. Еще раз погрузившись в анализ рынка, девушка почувствовала прилив сил и энтузиазма. Нелли разделяла концепцию бренда Uniqlo и верила, что комфортная одежда может быть яркой, красивой и качественной и должна быть доступна каждому. Девушке хотелось вдохновить своих коллег, поэтому она решила добавить пару абзацев о последних новостях компании в России.

¹ Источник: <http://www.shoes-report.ru/articles/merchandayzing/sposob-uvelicheniya-prodazh/>

² Источник: <https://rusretailers.ru/media-center/> <httpsrusretailers-rumedia-centerritejl-itogi-i-trendy-2016-goda/>

Uniqlo в России

Компания Uniqlo продолжает экспансию на российский рынок: весной 2017 года в Москве открылось пять новых магазинов бренда, при этом в эксплуатацию было введено 6 тыс. кв. м торговой площади в крупных торговых центрах города. Осенью компания планирует выйти на рынок Нижнего Новгорода.

Планы развития на этот год показывают, что, несмотря на экономическую ситуацию в России, Uniqlo продолжает активно завоевывать сегмент массмаркета. Высокий уровень обслуживания и качественная одежда лаконичного дизайна, которая создается в рамках Uniqlo LifeWear, выделяют японский бренд среди конкурентов и ставят его в ряды безусловных фаворитов у покупателей.

В марте 2017 года состоялось открытие магазинов в ТРЦ «Океания», который занимает семь уровней общей площадью 137 тыс. кв. м, и ТРЦ «Ривьера» площадью около 300 тыс. кв. м. Оба торгово-развлекательных центра известны благодаря уникальной концепции дизайна и комфортному местоположению. Также в марте заработал магазин в ТРЦ «Калейдоскоп» площадью более 1500 кв. м, расположенный в основной фэшн-зоне второго этажа, став самым большим новым магазином сети.

В апреле также состоялось открытие двух торговых точек: в ТРЦ «Золотой Вавилон Ростokino» и ТРЦ «ГудЗон». Витрина шириной более 45 м стала отличительной чертой торгового пространства в ТРЦ «Золотой Вавилон». Особенностью Uniqlo в ТРЦ «ГудЗон» стало его расположение: магазин находится в самом сердце торгового центра, напротив центрального входа¹.

Постановка задачи

Закончив сбор материалов и обзор, Нелли закрыла ноутбук и поспешила в торговый зал. За активной и интересной работой в зале она не заметила, как быстро пролетел рабочий день. Сотрудники уже готовились к закрытию. Нелли попросила всех собраться в центре зала, чтобы подключить коллег к решению новой задачи.

— Коллеги, у меня есть важная новость, — обратилась к собравшимся Нелли. — Сегодня мы с вами начинаем работу над новым проектом. Всем магазинам было поручено предложить инициативы, которые позволяют компании Uniqlo увеличить продажи в существующих магазинах.

Итак, в рамках глобальной стратегии по оптимизации операционной деятельности компании Uniqlo и увеличению доли России в структуре

¹ Источник: http://www.uniqlo.com/ru/corp/pressrelease/2017/03/uniqlo_ss17_5new-stores.html

глобальных продаж до 7% к 2020 году за счет деятельности существующих магазинов необходимо:

1. Проанализировать работу магазина по таким блокам, как товар (ассортиментная и ценовая политика), визуальный мерчандайзинг (выкладка товара, зонирование торгового зала и маршрут движения покупателей) и качество обслуживания.
2. Предложить ряд инициатив по увеличению продаж и оптимизации расходов.
3. Оценить эффект от внедрения инициатив и суммарные затраты для выбранного магазина.

Я уже подготовила для вас вводные материалы и обзор рынка, вы найдете их в папке на корпоративном диске. Как вы понимаете, мы должны предложить комплексную стратегию по повышению операционной эффективности, опираясь на опыт работы нашего магазина. Конечно же, ключевым показателем при расчете операционной эффективности является выручка магазина, которая формируется за счет количества посетителей, конверсии в покупку и суммы среднего чека.

Я уверена, что, поскольку вы каждый день взаимодействуете с клиентами напрямую, у каждого из вас есть важные наблюдения и креативные идеи. Как лучше всего располагать товар, что нравится посетителям, каких товаров не хватает в нашем ассортименте? Эффективно ли организовано пространство торгового зала: как распределен товар на стене, соответствует ли тип развески категориям товара? При этом очень важно предложить инициативы, которые позволят увеличить продажи без существенных затрат. Также важно в большей степени сфокусироваться именно на инициативах внутри магазина и в меньшей степени надеяться на промокампании и мероприятия за пределами магазина: во-первых, это потребует дополнительного бюджета и его согласования, а во-вторых, не факт, что принесет реальный долгосрочный операционный эффект.

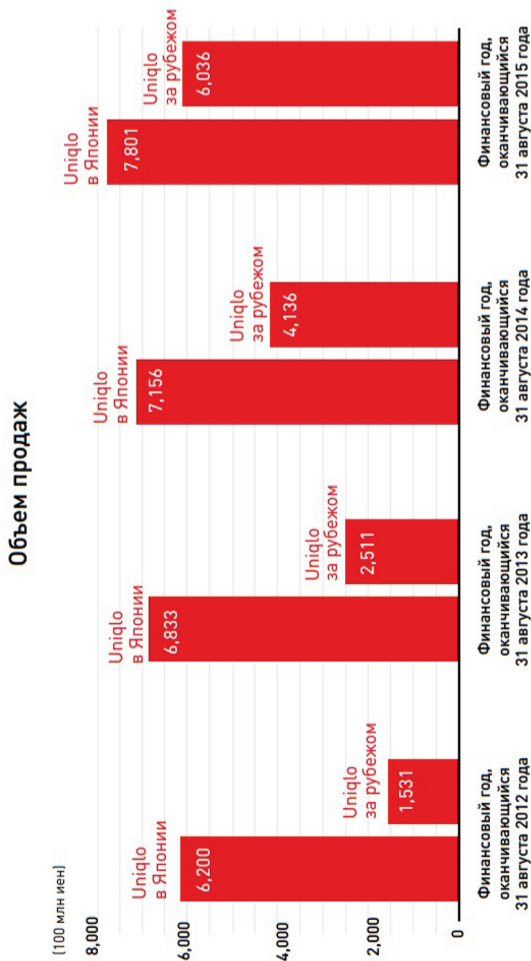
Также помните, что анализ операционной эффективности зачастую осуществляются с помощью like-for-like (LFL) сравнения, при котором рассматриваются либо сопоставимые параметры по одному магазину за сопоставимые периоды, либо аналогичные параметры разных магазинов. То есть в конечном счете необходимо обеспечить рост суммарных продаж магазина. Другими словами, рост продаж по одной категории товаров за счет снижения другой недопустим.

Я верю, что наша команда сможет разработать уникальную стратегию! У нас с вами есть неделя, чтобы подготовить наши инициативы.

Комплект приложений с информацией и данными,
предоставленными компанией

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

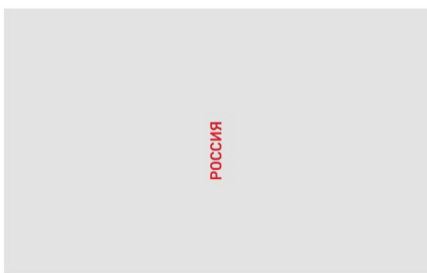
Динамика продаж Uniqlo



Источник: <https://www.fastretailing.com/employment/ru/uniqlo/business.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Магазины UniQlo в России



- Москва
 - UniQlo Золотой Вавилон Ростокино
 - UniQlo Гудзон
 - UniQlo Калейдоскоп
 - UniQlo Ривьера
 - UniQlo Океания
 - UniQlo Авиапарк
 - UniQlo МЕГА Теплый Стан
 - UniQlo Метрополис
 - UniQlo Columbus
 - UniQlo Европейский
 - UniQlo Охотный ряд
 - UniQlo МЕГА Химки
 - UniQlo Отрада
 - UniQlo МЕГА Белая Дача
 - UniQlo Атриум
- Санкт-Петербург
 - UniQlo ТРК Радуга
 - UniQlo ТРК Лето
 - UniQlo МЕГА Дыбенко
 - UniQlo Галерея

Источник: <http://www.uniqlo.com/ru/shop/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Магазины Uniqlo

	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017 First Half
Uniqlo	1,137	1,299	1,485	1,639	1,795	1,861
Uniqlo в Японии	845	853	852	841	837	832
Непосредственное управление	824	834	831	811	798	791
Крупные	147	177	199	208	205	206
Стандартные	677	657	632	603	593	585
Франчайзинговые магазины	21	19	21	30	39	41
Международные филиалы	292	446	633	798	958	1,029
Китай	145	225	306	387	472	514
Гонконг	16	18	22	25	25	25
Тайвань	17	37	46	55	63	64
Республика Корея	80	105	133	155	173	178
Сингапур	7	12	18	23	24	25
Малайзия	5	10	21	25	35	37
Таиланд	4	10	20	23	32	34
Филиппины	1	6	16	23	32	35
Индонезия	0	1	4	8	9	10
Австралия	0	0	1	6	12	12
Великобритания	10	10	10	9	10	10
США	3	7	25	42	45	48
Франция	2	3	6	8	10	15
Россия	2	2	4	8	11	14
Германия	0	0	1	1	3	4
Бельгия	0	0	0	0	2	2
Канада	0	0	0	0	0	2

Источники: <http://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/factbook201608.pdf> <http://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/factbook201702.pdf>

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Отчет о прибыли и убытках

	План, % от продаж	Факт, % от продаж
Чистые продажи	100	100,00
Себестоимость	46,66	50,90
Валовая прибыль	53,35	49,10
Маркетинг	3,47	6,10
Реализация	1,1	1,02
Персонал	9,5	9,80
Амортизация	4,5	4,20
Аренда	12	14,81
Логистика	3,8	4,50
Другие	1,54	1,43
Общий SG&A	35,91	41,87
Вклад на покрытие	17,44	7,23
Расходы на содержание головного офиса	9,31	7,45
Другие расходы (убытки от курсовых разниц)	0	2,12
Операционные расходы	8,12	-2,34

Source: UNIQLO Russia materials

ПРИЛОЖЕНИЕ 5 Отчет по подразделениям

	2016		2017	
	10	10	10	10
Uniqlo в Японии				
Выручка	453,6	455,1		(+0,3 %)
Операционный доход (к выручке)	64,1	68,7		(+7,3 %)
	14,1	15,1		(+1,0 р.)
Международные филиалы				
Выручка	389,2	392,8		(+0,0 %)
Операционный доход (к выручке)	29,4	48,7		(+65,9 %)
	7,6	12,4		(+4,8 р.)
Global Brands				
Выручка	167,3	168,1		(+0,5 %)
Операционный доход (к выручке)	14,3	10		(-29,7 %)
	8,6	6		(-2,6 р.)

UNIQLO ЯПОНИЯ



Ожидается дальнейший рост на фоне сильной экспансии за счет онлайн-продаж и стабильных продаж в офлайн-магазинах. Мы стремимся увеличивать долю онлайн-продаж от суммарной выручки от нынешних 5 до 30 %.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФИЛИАЛЫ UNIQLO



Дальнейший сильный рост с амбициозным расширением за счет открытия 170 новых магазинов. Ожидается, что подразделение в Китае, на юго-востоке Азии и Океании будут основными драйверами роста.

Сосредоточить усилия американского филиала Uniqlo за счет закрытия неприбыльных точек и повышения общей операционной эффективности.

Источник: <http://www.fastretailing.com/eng/ir/direction/position.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Рейтинг основных игроков fashion-ритейла

Имя компании (основной бренд)	Страна	Конец фиска. года	Продажи (трлн иен)	Продажи (млрд долларов)
INDITEX (ZARA)	Испания	Янв. 2016	2,4	23,27
Hennes & Mauritz	Швеция	Ноя. 2015	2,18	21,17
FAST RETAILING(UNIQLO)	Япония	Авг. 2016	1,79	17,31
Gap	США	Янв. 2016	1,63	15,80
Limited Brands	США	Янв. 2016	1,23	12,15
PVH(Calvin Klein, Tommy Hilffger)	США	Янв. 2016	1,25	8,02
Ralph Lauren	США	Янв. 2016	0,83	7,41
NEXT	Велико-британия	Янв. 2016	0,76	5,46
Abercrombie & Fitch	США	Янв. 2016	0,56	3,52
AMERICAN EAGLE OUTFITTERS	США	Янв. 2016	0,36	3,52
Esprit	Гонконг	Янв. 2016	0,24	2,29

* Составлено на основе отчетов компаний, перечисленных выше. Посчитано в иенах с использованием FX-курса на конец августа 2016 года (\$1 = ¥103,2).

Источник: <http://www.fastretailing.com/eng/ir/direction/position.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Сравнение бизнес-моделей основных игроков отрасли

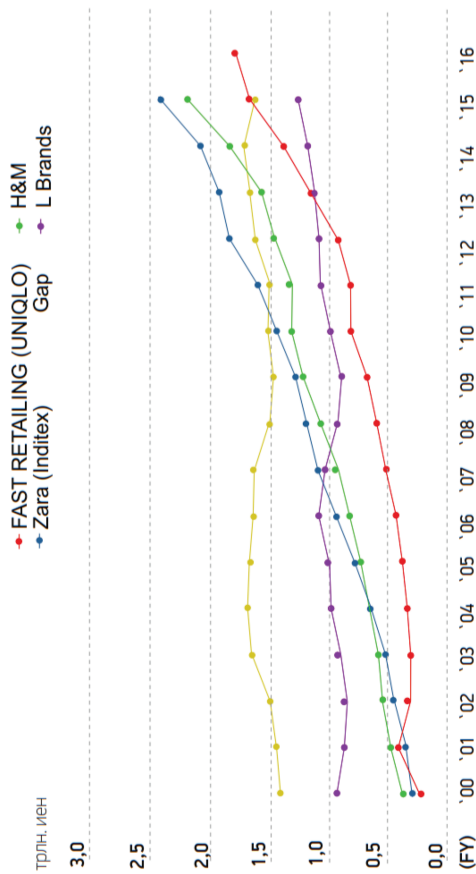
	UNIQLO	Gap	Zara (Inditex)	H&M
Бизнес-модель				
Ассортимент	300	500-700	1,200	2 500-3 000
Циклы	3	4	10	10
Кол-во товаров / год	900	2 000-2 800	12 000	25 000 -30 000
От планирования до продажи	26 недель	9 недель	4 недели	4 недели
Планирование продуктов	Сильное	Сильное	Сильное	Сильное
Контроль производства	Сильное	Среднее	Сильное	Слабое
Поставщики	Сильное	Сильное	Сильное	Сильное
Производство	Аутсорсинг	Аутсорсинг	Частично аутсорсинг, частично собственное производство	Аутсорсинг
Разработка материалов	Средне-высокое	Слабое	Среднее	Слабое
Кол-во дизайнеров	80+	-	120	Дизайнеры: 80 Технологи: 50
Регион производства	Больше чем 80 % в Китае	По всему миру	Ле-Корунья (Испания): 60 %	Азия: 60 % Китай: 30 % Европа: 40 %

ПРИЛОЖЕНИЕ 8
Схема
позиционирования
основных модных
брендов



Source: Zara fashion official site, 2014.

ПРИЛОЖЕНИЕ 9
Динамика продаж
основных игроков
отрасли



*Compiled from data disclosed in individual annual report and calculated using end August 2016 exchange rates

Unilever | Рынок шампуней

Компания Bath&Shower занимается производством товаров личной гигиены: шампуней, гелей для душа и мыла. История компании насчитывает более 100 лет — за это время Bath&Shower превратилась из небольшой лавки по продаже мыла в пригороде Лондона в крупную международную корпорацию, продукция которой продается более чем в 100 странах по всему миру.

В настоящее время шампуни являются наиболее крупным и прибыльным бизнесом компании. Все шампуни продаются под одним брендом SuperShampoo средней ценовой категории и включают мужскую и женскую линейки. Потребители ценят продукцию компании за отличное соотношение цены и качества и часто становятся лояльными покупателями на долгие годы. Это позитивно отражается не только на восприятии бренда, но и на финансовых показателях компании, рост которых опережает динамику рынка в последние годы.

«2016 год был удачным для категории шампуней — благодаря слаженной работе команды мы продолжили уверенно наращивать продажи и долю рынка. Мы сохраняем стратегическую амбицию достичь 25% рынка к 2020 году за счет органического развития текущих продуктов, а также расширения линейки для выхода в новые сегменты», — Петр Власов, директор по маркетингу бренда SuperShampoo в России.

Продажи SuperShampoo выросли в 2016 году на 6,3% относительно 2015 года и составили 2,01 млрд руб. Доля рынка превысила важный рубеж и достигла 20,1%. SuperShampoo сохраняет лидерство в сегменте мужских шампуней — 26% и закрепил второе место в женском сегменте (18,1%). По результатам недавнего опроса потребителей SuperShampoo опередил конкурирующие бренды, в первую очередь за счет соотношения цены и качества продукции и привлекательной рекламы.

Результаты опроса потребителей в «Битве брендов», выборка 12 366 человек, 18–60, города с населением 100+ тыс. человек (ответы по 10-балльной шкале):

	SuperShampoo	Бренд 1	Бренд 2	Бренд 3
общее отношение к бренду	8	7	6	7
соотношение цена/качество	9	7	7	5
ширина линейки продукции	6	7	7	9
привлекательность рекламы	9	6	6	9
представленность в магазинах	8	8	5	7

Российское подразделение Bath&Shower всегда славилось своими смелыми и креативными решениями. Несколько продуктов компании начались именно в России как пилотные проекты и после успешного запуска были постепенно масштабированы на весь мир. Сейчас Bath&Shower хочет расширить свою линейку шампуней в России и вывести на рынок новый продукт. Рассматриваются два варианта: запуск специальной серии шампуней против перхоти или отдельной детской серии шампуней. Чтобы определить, какой из сегментов перспективнее, компания заказала маркетинговое исследование.

По оценкам, полученным в маркетинговом исследовании за 2017 год, объем рынка детских шампуней вырастет до 5,76 млрд в 2020 году по сравнению с 2,91 млрд руб. в 2013 году. Рынок шампуней против перхоти в 2020 году прогнозируется на уровне 5,33 млрд руб. по сравнению с 3,52 млрд руб. в 2013 году. По оценкам исследовательского агентства, при запуске нового продукта в начале 2018 года Bath&Shower может занять до 8% рынка детских шампуней или 13% рынка шампуней против перхоти к 2020 году. После этого планируется сохранение рыночных позиций на достигнутых уровнях. Средние темпы роста обоих рынков прогнозируются на уровне 2013–2020 годов.

По расчетам агентства, при выходе на рынок в 2018 году упаковка шампуня против перхоти Bath&Shower объемом 200 мл может стоить не более 150 руб., чтобы достичь целевых показателей по доле рынка. Верхняя граница конкурентоспособной цены для аналогичной по объему упаковки детского шампуня — 120 руб. Общая наценка розничных сетей и дистрибьюторов в среднем составляет 40%. Расчетная себестоимость производства обоих продуктов представлена на графике ниже. Отношение себестоимости к цене на полке и средняя наценка в дальнейшем останутся на уровне 2018 года. Средний рост цен прогнозируется на уровне 5%



Себестоимость в расчете на 1 упаковку объемом 200 мл в разбивке по компонентам, в рублях

в год. Также в ходе исследования оценили необходимые расходы на маркетинг для достижения целевой доли рынка — 100 млн руб. в год для детского сегмента и 120 млн руб. для сегмента шампуней против перхоти.

Задача: руководство российского офиса обратилось к вашей команде с просьбой реализовать комплексный проект по запуску нового продукта на рынок. Проект состоит из нескольких частей:

1. Необходимо принять решение, за счет какого нового сегмента шампуней выгоднее расширить бизнес — детского или против перхоти. А также решить, нужно ли создавать для этого отдельный бренд или лучше запустить новую серию шампуней как часть линейки SuperShampoo.
2. Необходимо продумать верхнеуровневую стратегию продвижения в новом сегменте: какое сообщение будет нести рекламная кампания и какие основные каналы коммуникации будут использоваться.
3. Необходимо более детально проработать digital-стратегию, определить площадки и каналы коммуникации с потребителями, а также лидеров мнений, которые могут быть релевантны для нового продукта.

Unilever | Mayo Papayo

Добро пожаловать на борт, команда HR. Мы собрали вас, экспертов различных локаций и функций HR, в одной команде, чтобы вы смогли помочь решить проблему, с которой наша компания, Best Foods International, столкнулась в Южной Америке. Вы являетесь экспертами в своих областях, и я уверен, вместе вы сможете решить поставленную задачу! Через два часа вы приземляетесь в аэропорту, где трансфер доставит вас в офис на встречу с Бобом Эвердином, руководителем филиала в Южной Америке. Таким образом, у вас есть совсем немного времени, чтобы еще раз подготовиться ко встрече, продемонстрировать профессионализм команды и незамедлительно решить проблему. Вы уже начали постепенно входить в курс дела, находясь в своем домашнем регионе, и запросили основную информацию по состоянию бизнеса в Южной Америке, которую вам смогли направить сравнительно недавно. Боб давно просил прислать ему в помощь экспертную команду, способную оказать поддержку со стороны HR для улучшения бизнес-результатов филиала. Он с нетерпением ждет встречи, на которой вы должны поделиться своим видением ключевых HR-приоритетов на ближайшие полгода. Полетели!

Задачи:

1. Обозначьте проблемы в сфере HR, с которыми столкнулась компания Best Foods International.
2. Предложите инициативы по улучшению положения дел в компании.
3. Разработайте план действий по улучшению положения дел в компании.

Филиал в Южной Америке был открыт пять лет назад. Именно тогда было принято решение выйти на рынок майонезов и соусов к холодным блюдам. По результатам маркетингового исследования, рынок майонезов и соусов в Южной Америке имел огромный потенциал, что сулило отличные перспективы для компании Best Foods International, являющейся мировым лидером по производству этих продуктов. Результаты исследования подтвердились, и продажи в регионе стремительно росли первые два года, в частности за счет успеха майонезов с низким содержанием жиров. Но за последний год компания столкнулась с сильной конкуренцией со стороны компании Mayo Papayo, которая успешно вывела на рынок свои низкокалорийные майонезы, а также соусы и дрессинги. Более того, конкуренту удалось привлечь часть сотрудников отдела продаж компании Best Foods International. Глобальное руководство призвало менеджмент региона уделить огромное внимание падению роста продаж и его причинам и составить recovery plan.

Ассортимент компании и конкурента

Ассортимент Best Foods International:

1. Майонезы с низким содержанием жиров. Эта линейка продемонстрировала выдающийся результат на рынке, сразу после запуска захватив 36% рынка майонезов. Для Южной Америки три года назад майонезы были невероятным продуктом, позволяющим недорого придать привычным блюдам питательность и необычный вкус. Однако после трех лет на рынке появлялись новые более интересные продукты, которые являются заменителями обычных майонезов. По прогнозам аналитиков, в ближайшие три года ожидается падение продаж данной линейки до 3% CAGR¹.

2. Майонезные соусы и дрессинги. Инновация на рынке майонезов и соусов Южной Америки, которую Best Foods International запустила полгода назад. Формулы новых соусов были разработаны специально с учетом локальных потребностей и идеально подходят к местной кухне. Продукт новый, еще очень мало потребителей попробовали его, однако эксперты предсказывают рост до 16% CAGR на протяжении пяти лет. Конкуренты, оценив потенциал нового рынка, представили на рынок соусы с похожими вкусовыми свойствами, однако сильно уступающие по качеству.

3. Высококалорийный майонез для особых блюд. Нишевой продукт, ориентированный на состоятельных потребителей, для которых важно качество и вкус. Продукт позволяет приготавливать традиционное блюдо намного быстрее за счет того, что животный жир, содержащийся в майонезе, является катализатором в процессе приготовления. Этот майонез сразу занял лидирующую позицию (40% рынка) в нише высококалорийных майонезов и по сей день является лидером, однако темпы роста очень скромные: 0,5–1% CAGR.

Ассортимент Mayo ParaYo (Mayo ParaYo — основной конкурент Best Foods International, вышедший на рынок Южной Америки три года назад с продуктовым портфелем, похожим на портфель нашей компании):

1. Майонезы с низким содержанием жиров. Номер два на рынке после продукта Best Foods International, занимает 24% рынка. Объемы продаж данной линейки находятся под негативным влиянием общего падения спроса на майонез с низким содержанием жира.

2. Майонезные соусы и дрессинги. Новинка, которая была запущена сразу следом за соусами и дрессингами от Best Foods International. Продукт представлен по более высокой цене, однако, по результатам тести-

¹ Compound annual growth rate — термин, который означает среднегодовой темп роста с учетом сложного процента.

рования, качество продукции оставляет желать лучшего. Что интересно, продажи данной линейки значительно опережают продажи аналога от Best Foods International. Поговаривают, что команда коммерческого отдела проявила огромный профессионализм и залистировала продукт в ассортимент всех своих клиентов.

3. Высококалорийные майонезы. Конкурент продолжает копировать ассортимент Best Foods International и месяц назад представил «новинку» — высококалорийные майонезы. Доля Best Foods International в данном сегменте еще не пошатнулась, однако высокие темпы роста продаж новинки конкурента представляют опасность для Best Foods International в весьма обозримом будущем.

Организационная структура

1. Региональный менеджер (WL3) — Боб Эвердин — 38 лет, опыт продаж: более 15 лет. Занимает пост руководителя региона уже 5 лет.

2. Менеджер команды (WL2) Филипп Палео — 28 лет, опыт продаж: 4 года. Филипп инициативный и способный сотрудник, который хочет развиваться в отделе продаж, но это его первый опыт руководящей должности. Филиппа повысили в 2013 году. До него эту позицию занимал Джери, который ушел в Mayo Papayo.

3. Менеджер команды (WL2) Клавдия Полоконема — 31 год, опыт в продажах: 8 лет. Клавдия спокойная и уравновешенная сотрудница, ориентированная на результат, она достигает поставленных целей, но редко выходит за границы и старается перевыполнить план. До Клавдии отдел возглавлял Антонио, и с 2014 года он был переведен в другой регион. Антонио поручал Клавдии очень ответственные проекты, и она была его правой рукой, но принятие важных решений он ей не доверял.

На протяжении последних трех месяцев безуспешно ищется менеджер на направление «Соусы и дрессинги». Предыдущий менеджер ушел с позиции по собственной инициативе, его команда разбежалась следом. Выполнение плана продаж соусов и дрессингов временно возложено на плечи торговой команды низкокалорийных майонезов.

Отзывы клиентов о работе торговых представителей

«Мне нагрубили на просьбу изменить количество банок майонеза в уже сделанном заказе».

«Приходится ждать каждый раз, пока торговый представитель сделает заказ на своем устройстве. На калькуляторе и то быстрее вышло бы...»

«Мне не смогли объяснить, почему ваш соус дешевле продукта конкурента. Я думаю, он некачественный, поэтому не взяла».

«Мне очень нравилось с вами работать, и нам очень нравятся ваши продукты, но в последнее время меня просто вымораживает то, как берут заказы. Складывается ощущение, что это нужно только мне...»

«Торговые представители Мауо Парауо постоянно улыбаются, и мне даже нравится просто разговаривать с ними. Не то что в Best Foods: быстрее-быстрее, заказ... Ни здравствуйте, ни до свидания...»

«Я три года работал с торговым представителем Фредом. Он понимал меня с полуслова, знал наизусть мои заказы. А за последние полгода у вас сменилось три торговых представителя!!! Я даже не могу запомнить, как их зовут, да и все приходится объяснять заново, это выводит из себя».

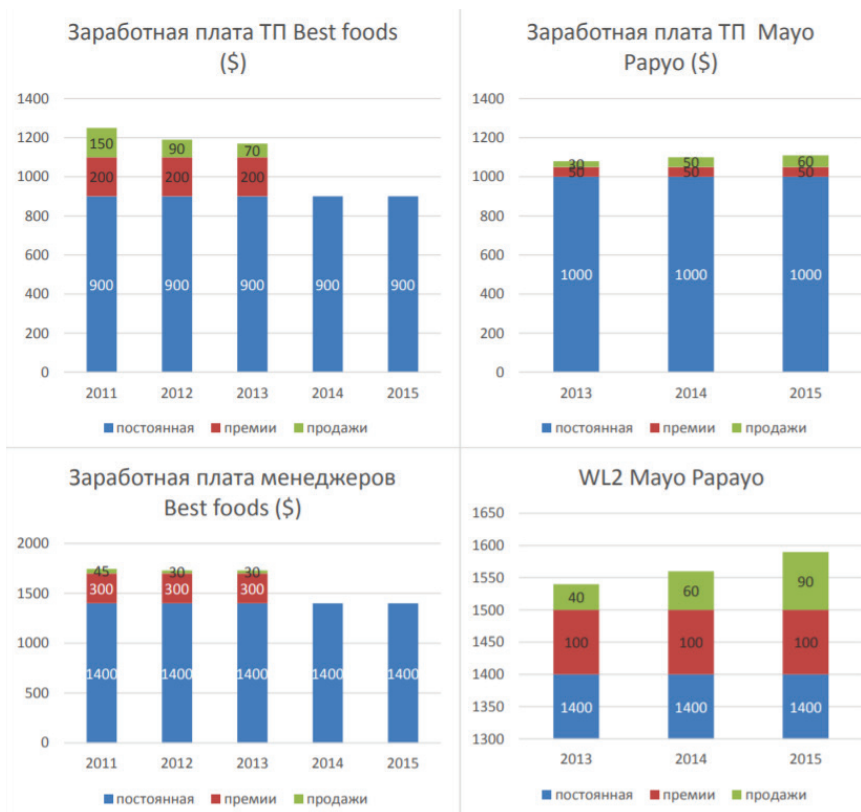
План обучения южноамериканского филиала

Информация от Дианы — специалиста по обучению филиала. Исходя из текущей потребности, отдел по управлению персоналом может номинировать сотрудников на несколько тренингов в рамках бюджета 500 долл. с человека в полгода:

тренинг	целевая аудитория	стоимость	запланировано на вторую половину года
курсы работы с программным обеспечением (SAP) — 5 онлайн-сессий	торговые представители	100 с человека	да
навыки переговоров (WL1) — 2-дневный тренинг	торговые представители	100 с человека	да
эффективное лидерство (мотивация и т.д.) — 3-дневная сессия с тренером	менеджеры и руководители филиала	250 с человека	
искусство фидбека — интерактивный курс	менеджеры	150 с человека	
активности по сплочению команды (футбол и др.)	все категории сотрудников	200 за аренду поля	
обучение английскому языку	все категории сотрудников	300 с человека	
курсы работы с Excel	все категории сотрудников	100 с человека	да
курсы «Навыки эффективного продавца»	торговые представители	200 с человека	
курсы «Погружение в продукты компании»	торговые представители	50 с человека	да
курс «История компании»	все категории сотрудников	50 с человека	да

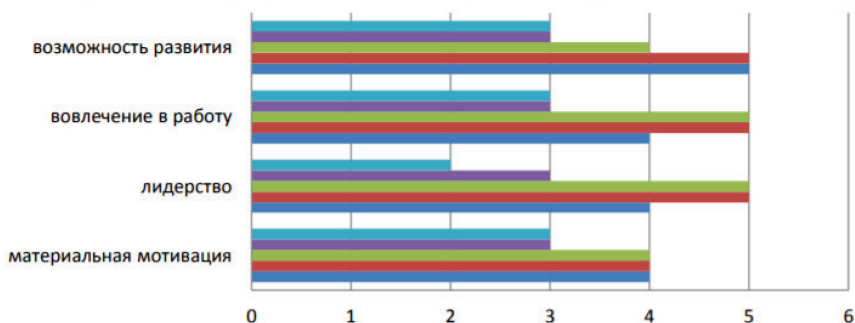
Обзор заработной платы региона

Результаты исследования заработной платы региона предоставлены командой экспертов Global Reward Team:



Результаты GPS Южноамериканского региона

GPS расшифровывается как Global People Survey — этот опрос направлен на выявление удовлетворенности сотрудников работой в компании по ряду ключевых параметров. Далее представлены результаты Южноамериканского филиала за последние пять лет от вашего коллег Донны:



HR-команда также внимательно следит за уровнем текучести кадров (% от кадрового состава): показатели WL1 за последние 5 лет — 0,14, 0,11, 0,16, 0,17, 0,3, показатели WL2 известны только за 3 и 4-й годы и равны 0,3, для WL3 показатели неизвестны.

У Донны также сохранились отрывки интервью с последними тремя сотрудниками. Это конфиденциальная информация, пожалуйста, используйте ее осторожно:

«Наш менеджер как будто не контролирует ситуацию, с таким руководством у меня нет уверенности в завтрашнем дне».

«От меня ожидают выполнения амбициозных целей, при этом не развивая навыки, необходимые для их выполнения».

«В Маю Парау я смогу получать больше денег за ту же работу. В Best Foods отличные бонусы, но выполнить план просто невозможно».

Процесс отбора

Информация о процессе отбора предоставлена вашими коллегами Руби и Сол. В среднем на поиск нового члена команды уходит три месяца:

1. Описание позиции, должностных обязанностей и компетенций составляется руководителем отдела продаж.
2. Размещение объявления в газетах и журналах.
3. Обработка входящих отзывов по объявлениям.
4. Интервью с сотрудником отдела HR по функциональным обязанностям.
5. По результатам интервью HR готовит профайл, и региональный менеджер дает свое добро.

Процесс отбора устроен таким образом с начала работы в регионе, так что коллеги считают, что вряд ли стоит что-то менять.

РАЗДЕЛ III

СЕРИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

Unilever | Новый продукт по уходу за кожей

Категория средств для ухода и очищения кожи — это одна из базовых категорий с высокой пенетрацией и частотой использования. Несмотря на это, для потребителей важны не только функциональные качества продукта, но и эмоциональные: потребители с удовольствием пробуют новинки. Однако чаще всего производители ограничиваются запусками либо нового варианта, либо нового формата упаковки, что каннибализирует текущий портфель и не приносит дополнительной прибыли.

Задача:

Разработать инновацию в категории средств по очищению кожи (мыло, гели для душа и др.) для одного из брендов Unilever, которая позволит увеличить прибыль компании.

Вопросы, которые вам помогут в работе над кейсом:

Какие тренды в категории средств по уходу и очищению кожи в мире и в России?

Какие продукты по уходу и очищению популярны сейчас?

Какие целевые аудитории выделяются среди потребителей?

Каких качеств потребители ожидают от продуктов в данной категории?

Есть ли какие-нибудь неудовлетворенные потребности?

Чем новый продукт будет отличаться, чем он будет привлекать потребителей?

Задание:

1. Составить план маркетинговых исследований для решения задачи.
 - а) Идеальный план (в условиях неограниченного бюджета и времени).
 - б) «Must have» план (урезанный план исследований, без которых нельзя обойтись, решая задачу).
2. Сформулировать инсайт и предоставить данные исследований (первичной или вторичной информации), на которых он базируется.
3. Составить концепцию продукта, отвечающего задаче кейса.
4. Обосновать, за счет чего предложенный продукт будет конкурентоспособным, релевантным для целевой аудитории и позволит увеличить прибыль компании.

Unilever | Развитие рынка средств по уходу за волосами

Категория средств по уходу за волосами — это базовая категория. Практически каждое домохозяйство покупает хотя бы одну упаковку шампуня в течение года. Использование шампуня — это первый, основной шаг в уходе за волосами. Однако картина меняется радикально, когда мы говорим о последующих шагах и добавлении более «продвинутых» продуктов в репертуар. Только каждое второе домохозяйство использует кондиционер для волос в дополнение к шампуню. Маска для волос или любое другое средство используется еще реже. В среднем используется 1–2 средства одновременно.

Задача:

Разработать подход к развитию рынка средств по уходу за волосами — привлечение новых пользователей в категорию, формирование следующего шага в режиме после применения шампуня (активационная программа на основе существующего портфеля Unilever).

Вопросы, которые вам помогут в работе над кейсом:

Какие потребности по уходу за волосами есть у людей? Как они меняются/актуализируются во времени?

Есть ли какие-нибудь неудовлетворенные потребности?

Какие барьеры существуют для использования категории?

Какие качества потребители ожидают от продуктов в данной категории?

Какие целевые аудитории выделяются среди потребителей?

Какие тренды в категории средств по уходу за волосами существуют в России и в мире?

Какие продукты по уходу за волосами набирают популярность?

Есть ли примеры из других более «продвинутых» рынков, которые могут быть применимы в России?

Задание:

1. Составить план маркетинговых исследований для решения задачи.
 - a) Идеальный план (в условиях неограниченного бюджета и времени).
 - b) «Must have» план (урезанный план исследований, без которых нельзя обойтись, решая задачу).
2. Сформулировать инсайт и предоставить данные исследований (первичной или вторичной информации), на которых он базируется.
3. Составить программу по развитию рынка, отвечающую задаче кейса.
4. Обосновать, за счет чего предложенная программа будет конкурентоспособной, релевантной для целевой аудитории, привлечет потребителей и позволит увеличить продажи компании.

Unilever | Поиск новых каналов продаж

Структура каналов продаж в России сильно эволюционировала за последние несколько лет. Формат современной торговли продолжает активно развиваться, вытесняя или консолидируя точки традиционной торговли («через прилавок»). Также появляются абсолютно новые каналы, продажи в которых растут гораздо быстрее, чем в традиционной современной торговле.

Задача:

Определить новый канал с высоким потенциалом для расширения продаж в одной из категорий Unilever.

Вопросы, которые вам помогут в работе над кейсом:

Появление каких новых каналов вы заметили на рынке?

Что повлияло на появление различных типов новых каналов?

Каким потребностям покупателей отвечают новые каналы?

Есть ли какие-нибудь потребности покупателей, которые остались неответченными?

Как различаются ассортимент и цены на товар между каналами?

Есть ли примеры из других более «продвинутых» рынков, которые могут быть применимы в России?

Задание:

1. Составить план маркетинговых исследований для решения задачи.
 - а) Идеальный план (в условиях неограниченного бюджета и времени).
 - б) «Must have» план (урезанный план исследований, без которых нельзя обойтись, решая задачу).
2. Сформулировать инсайт и предоставить данные исследований (первичной или вторичной информации), на которых он базируется.
3. Составить программу по развитию рынка, отвечающую задаче кейса.
4. Обосновать, за счет чего предложенная программа будет конкурентоспособной, релевантной для целевой аудитории, привлечет потребителей и позволит увеличить продажи компании.

Unilever | Промомеханика

Промодавление на рынке постоянно растет. За последние несколько лет в некоторых категориях объем продаж по промо достиг 80%. Покупатель становится все более рациональным и ориентированным на покупку по промо. В связи с чем существенно изменяется покупательское поведение — выбор другого магазина, выбор другого бренда, покупка по акции впрок и т.д. Такая ситуация маловыгодна производителям и ретейлерам.

Задача:

Разработать промомеханику, альтернативную ценовому промо (скидке на продукт), для одного из брендов Unilever, которая позволит оставаться ему конкурентным на рынке, не потерять покупателей, но в то же время будет работать на увеличение прибыли.

Вопросы, которые вам помогут в работе над кейсом:

Какие типы промо существуют сейчас на рынке?

Чем отличается промо в разных каналах продаж?

Как происходит выбор продукта у полки? Какие критерии, кроме промо, являются важными для покупателя при выборе товара?

Как отличается промо для разных категорий товаров?

С какой целью покупатели приходят в разные каналы продаж?

Какие виды промо (кроме ценовых) могут быть привлекательны для покупателей?

Есть ли на рынке примеры привлекательных для покупателя промо (неценовых), которые бы выделялись на общем фоне промо?

Задание:

1. Составить план маркетинговых исследований для решения задачи.
 - а) Идеальный план (в условиях неограниченного бюджета и времени).
 - б) «Must have» план (урезанный план исследований, без которых нельзя обойтись, решая задачу).
2. Сформулировать инсайт и предоставить данные исследований (первичной или вторичной информации), на которых он базируется.
3. Разработать концепцию промопредложения, отвечающего задаче кейса.
4. Обосновать, за счет чего предложенный подход будет привлекательным для покупателя, более прибыльным для производителя и сможет конкурировать с ценовыми промо.

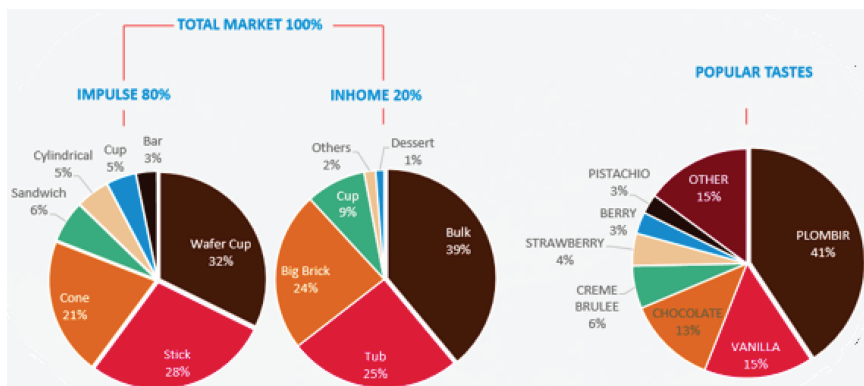
Unilever | «Магнат Мини»

Главные атрибуты бренда «Магнат»: эксперт в шоколаде, уникальная форма, шоколадный хруст, мое удовольствие, премиальность, делает меня особенной. Целевая аудитория бренда: (1) молодые и амбициозные, они хотят получать удовольствие от жизни; (2) финансово независимы и готовы тратить время и деньги на себя и свои увлечения; (3) любят моду, красоту, путешествия и необычные вещи, но не следуют за статусом; (4) могут быть замужем и с детьми, но интересы не ограничены только семьей; (5) в ежедневной рутине она не готова забыть о себе и посвящает время маленьким удовольствиям: шопинг, SPA, чтение книг и фильмы.

Рынок мороженого в России очень конкурентен: более 150 производителей и более 500 брендов. При этом компания Unilever — производитель мороженого № 1, ее доля рынка в деньгах составляет 15,5%, Iceberg — 7,8%, Froneri — 9,8%, Chistaya Liniya — 5,7% (по данным 2017 года).

Форматы мороженого делятся на импульсивный: трубочка, вафельный стаканчик, сэндвич, фруктовый лед, эскимо, рожок, скупинг — и домашний: ведро, ванна, большой брикет, весовое мороженое, торты и рулеты.

Структура рынка по форматам мороженого представлена следующим образом:



Бренд «Магнат» — лидер на рынке эскимо, входящего в топ-2 самых популярных форматов наряду с вафельным стаканчиком. Несмотря на то что Unilever присутствует во всех ценовых сегментах на рынке мороженого, «Магнат» — премиальный бренд (размер сегмента — 20%, стоимость — более 50 руб.).

«Магнат» — бренд для ценителей удовольствия, главные атрибуты бренда, по мнению потребителей, — это (1) эксперт в шоколаде, (2) для тех, кто ценит удовольствие, (3) стоит, чтобы платить больше. Мгновения

для употребления «Магната» — это мгновения для себя (me moments): просмотр интернета (95%), просмотр телевизора (91%), прослушивание музыки (89%), просмотр видео (68%), шопинг (62%), чтение книг (58%), спорт (48%), прогулка в парке (43%), посещение бара/ресторана (40%), посещение салона красоты (27%), посещение музея, театра, концерта (менее 10%).

Почему запустили «Магнат Мини»?

Потребление мороженого дома в России имеет большой потенциал роста: домашний формат — 30%, импульсивный формат — 70%, в то время как в мире: домашний формат — 50%, импульсивный формат — 50%. Порционное мороженое покупают домой в 2 раза чаще, чем большие упаковки (порционное — 66%, большие упаковки — 34%). Мороженое в больших упаковках неудобно накладывать и делить на порции. Большую упаковку перед подачей надо сервировать. Потребители предпочитают порционное мороженое дома, так как оно удобнее в употреблении.

Задача:

Вы бренд-команда «Магната», и вам необходимо вывести на рынок новый формат — «Магнат Мини». Долгосрочная цель — занять лидирующую роль в домашнем сегменте. Основной канал коммуникации — диджитал. Необходимо разработать план продвижения продукта на первый год запуска.

Задание:

План продвижения продукта «Магнат Мини» должен включать в себя следующие разделы:

1. Анализ целевой аудитории «Магнат Мини» и моментов потребления. Вопросы-подсказки: действительно ли целевая аудитория «Магнат Мини» совпадает с целевой аудиторией основных продуктов бренда «Магнат» (количественное исследование минимум с 30 респондентами)? Какие моменты максимально подходят для потребления «Магнат Мини», в каком настроении в этот момент находятся люди, какие потребности покрывает «Магнат Мини» (глубинные интервью минимум с 5 респондентами)? Какие барьеры есть для покупки и потребления «Магнат Мини» (глубинные интервью)?
2. Consumer Journey на основе анализа в рамках пункта 1.
3. Определение микромоментов и разработка сообщения для каждого из них.
4. Омниканальный план продвижения продукта с упором на диджитал — план должен быть представлен в виде презентации, не более 10 слайдов.

Рекомендация для преподавателя:

В качестве критериев оценки компания Unilever рекомендует использовать: инновационность и креативность (мышление out of the box), качество проведенного анализа, связь инсайтов и аналитических выводов, consumer focus, реальность воплощения плана и качество презентации.

SBS Consulting | Описание и оптимизация бизнес-процесса

Описание процесса «Заключение договора»

Сотрудник отдела инженерно-технического оборудования и снабжения (далее отдел ИТО) готовит первую версию договора, согласовывает ее с сотрудниками юридического отдела и отдела финансового контроля. Сотрудники указанных отделов дают обоснованные замечания либо (в случае их отсутствия и/или после их устранения) подписывают лист согласований к договору. Данное согласование осуществляется по электронной почте.

После согласования с юристами и финансовыми контролерами сотрудник отдела ИТО направляет оригинал договора на подписание контрагенту (внешнему поставщику оборудования) и далее начальнику управления. Начальник управления дает обоснованные замечания либо (в случае их отсутствия и/или после их устранения) подписывает договор.

Подписав договор у обеих сторон, сотрудник ИТО сканирует его и заводит в SAP. Далее договор деблокируется сотрудником ИТО, начальником управления и финансовым контролером. Последний деблокирует договор только после получения оригинала договора.

После появления отметки «деблокировано финансовым контролером» в SAP сотрудник отдела ИТО отправляет оригинал договора на деблокирование и хранение в канцелярию.

Задание:

1. Опишите бизнес-процесс в формате блок-схемы (ключевые правила-подсказки: блок-схема — это последовательность действий; у каждого действия должен быть свой исполнитель; два последовательных действия, выполняемых одним исполнителем, — это одно действие).
2. Найдите и обоснуйте неоптимальности в данном бизнес-процессе.
3. Опишите оптимизированный бизнес-процесс в формате блок-схемы.

SBS Consulting | Прогноз емкости рынка коммунальной техники

Мировой рынок коммунальной техники состоит из четырех сегментов: летняя техника для чистки улиц, зимняя техника для чистки улиц, техника для вывоза мусора, техника для чистки канализации. Данные, которые вам удалось собрать, указаны в таблице:







Сегмент	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Летняя техника для чистки улиц, млрд долл.							2,9
Зимняя техника для чистки улиц, млрд долл.							1,6
Техника для вывоза мусора, млрд долл.							4,5
Техника для чистки канализации, млрд долл.	0,99	1,03	1,08	1,11	1,12	1,15	1,2

Задание:

Сделать прогноз емкости мирового рынка коммунальной техники к 2030 году (инфляцию считаем нулевой). Разрешается и даже приветствуется поиск информации в интернете, однако советуем потратить на это не более 30–40% времени. Обратите внимание, что важна не столько конкретная цифра, сколько обоснование логики расчета и прогноза. Более ценно правильно описать логику расчета, не дав цифру, чем дать цифру, не описав логики.

«Ростелеком» | Коллаборация ВТБ и «Ростелекома»

«Ростелеком» планирует коллаборацию с группой ВТБ, в частности с компанией «ВТБ Страхование». «Ростелеком» будет предлагать от своего имени страховые продукты (разработка продукта ВТБ), платежи за пользование страховым полисом будут перечисляться ежемесячно через «Ростелеком» вместе с другими услугами связи. Стратегический приоритет компании — трансформироваться в провайдера цифровых услуг к 2020 году.

-  №1: Лидер в большинстве сегментов телекоммуникационных и цифровых сервисов
-  33.0 млн домохозяйств пройдено оптикой – крупнейшая фиксированная сеть в России
-  12.7 млн пользователей ШПД, более 60% подключены по оптике
-  9.7 млн абонентов платного ТВ, около 50% которых используют IPTV
-  Доступ к рынкам с высоким потенциалом роста, таким как облачные услуги, ТВ, дата-центры, геоданные и Индустриальный интернет вещей
-  Присутствие на российском рынке мобильной связи через СП с Tele2 Россия (мобильный оператор №4 в России)



ШПД

Самая широкая зона покрытия в РФ



Интерактивное ТВ

220+ цифровых и HD каналов, 3000+ фильмов и сериалов



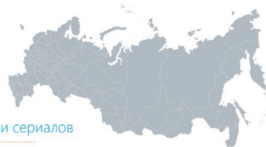
Мобильная связь

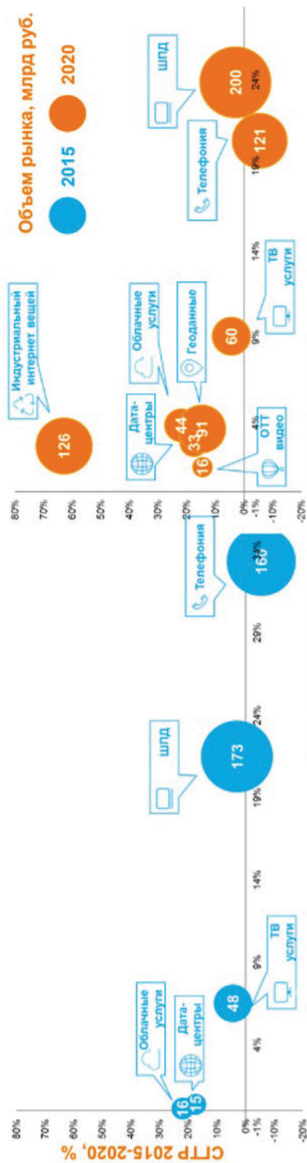
Бесплатные звонки на ☎ и 📞 внутри сети «Ростелеком»



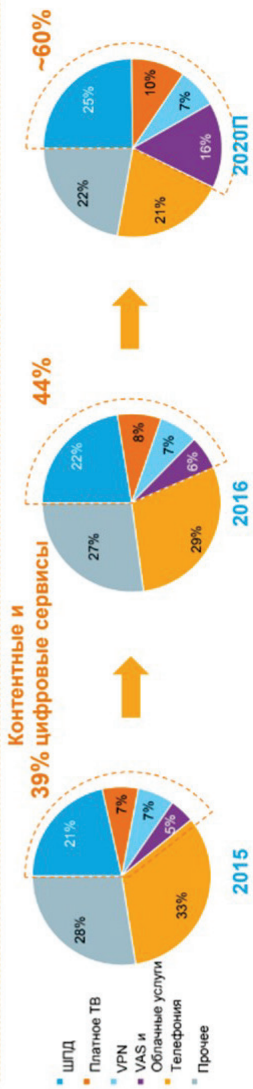
Домашний телефон

Высокие технологии и самая высокая протяженность сетей





Доля в выручке «Ростелекома» в 2015 и 2020, %



Задача:

Предложить новый страховой продукт, который был бы востребован на рынке как среди действующих абонентов «Ростелекома», так и среди потенциальных. Данный продукт должен быть связан с такими сервисами «Ростелекома», как широкополосный доступ в интернет, домашний телефон, интерактивное ТВ, MVNO.

Вопросы, которые помогут в работе над кейсом:

Какие услуги страхования популярны сейчас?

Как выглядят коллаборации конкурентов?

Как должна выглядеть наша коллаборация?

Какие сервисы ВТБ мы можем использовать?

Какие целевые аудитории выделяются среди потребителей услуг связи?

На какую целевую аудиторию направлено ваше предложение?

Какой продукт будет пользоваться спросом у выбранной ЦА? Почему?

Почему наш продукт будет лучше, чем у конкурентов?

Задание:

1. Сбор вторичных данных: исследовать В2С рынок страхования России, описать его динамику на ближайшие 2–3 года (обязательно указать источники информации и приложить расчет прогноза); провести конкурентный анализ; собрать информацию о подобных коллаборациях (телеком-операторы / банки / страхование) и сравнить предложения других игроков рынка (российских и зарубежных).
2. Сбор первичных данных: исследовать потребности целевой аудитории (описание портрета целевой аудитории — какие проблемы клиентов будет решать продукт и какие выгоды он будет приносить в отличие от конкурентных предложений).
3. Разработка нового продукта: предложить новый страховой продукт, который был бы востребован на рынке, обосновать конкурентные преимущества продукта и его ценности для потребителя.

«Ростелеком» | Родительский контроль

Родительский контроль — совокупность мер по минимизации негативного воздействия интернета и компьютера на ребенка, а также системы контроля за его местоположением. В настоящее время существует три вида контроля: сетевой контроль (например, www.skydns.ru или dns.yandex.ru), специализированное ПО («Касперский» или ESET), различные трекеры (например, smart baby watch). Однако спектр услуг очень широк, компании предлагают разные виды контроля за детьми. Возникает вопрос: что именно важно современным родителям? Какую услугу родители хотели бы использовать, чтобы не переживать о том, что происходит с их ребенком?

Задача:

Предложить новый продукт в сфере родительского контроля, который был бы востребован на рынке. Это может быть как пакетное предложение, так и один конкретный сервис.

Вопросы, которые помогут в работе над кейсом:

Знают ли родители, что родительский контроль существует?

Как они сейчас заботятся о защите своих детей от негативной информации в интернете?

Какой тип родительского контроля наиболее популярен?

Для детей какого возраста используется родительский контроль?

Какие опции родители хотели бы использовать?

Почему родители не используют данную услугу, если знают о ней?

Что сделать, чтобы родители стали использовать данную услугу? Какую стоимость назначить?

Задание:

1. Сбор вторичных данных: исследовать основные тенденции (статистика / тренды / challenges) развития сервисов в данной отрасли, а также выявить ключевые угрозы для детей; провести конкурентный анализ; собрать информацию о существующих продуктах, реализованных на рынке, коллаборациях и предложениях других игроков рынка (российских и зарубежных).
2. Сбор первичных данных: исследовать потребности целевой аудитории (взрослых!). Описание портрета целевой аудитории — какие проблемы будет решать продукт и какие выгоды будет приносить в отличие от конкурентных предложений?
3. Разработка нового продукта: предложить новый продукт, который был бы востребован и отличался от предложенных альтернатив на рынке, обосновать конкурентные преимущества продукта и его ценности для потребителя — описание Unique Selling Point (уникальное торговое предложение).

«Ростелеком» | Облачное хранилище

Простой способ хранения данных и обеспечения доступа к ним путем использования онлайн-хранилища, в котором данные хранятся на многочисленных распределенных в сети серверах. «Ростелеком» уже предлагает облачные сервисы для бизнеса (рынок B2B). В планах — выход на рынок B2C путем заключения договоров с компаниями-партнерами, предоставляющими доступ к облачным сервисам. Пока нет четкого представления о том, какие потребности и проблемы существуют у индивидуальных потребителей, которые либо уже используют, либо планируют использовать облачное хранилище данных.

Задача:

Разработать новый продукт коллаборации «Ростелекома» с партнерскими сервисами, который будет отличаться от того, что уже представлено на рынке.

Вопросы, которые помогут в работе над кейсом:

Каким категориям потребителей нужны эти сервисы?

Какие проблемы потребителей решит новый сервис?

Какие услуги должен предоставлять партнерский сервис?

По каким критериям стоит выбирать партнера?

С какими компаниями вы бы посоветовали сотрудничать?

Как должно выглядеть партнерство «Ростелекома» и партнерского сервиса?

Задание:

1. Сбор вторичных данных: исследовать рынок (статистика / тренды / challenges) облачных хранилищ и перспективы его развития на ближайшие 2–3 года; провести конкурентный анализ; собрать информацию о реализации продуктов / коллаборациях и предложениях игроков рынка (российских и зарубежных).
2. Сбор первичных данных: исследовать потребности целевой аудитории. Описание портрета целевой аудитории — какие проблемы будет решать продукт и какие выгоды будет приносить в отличие от конкурентных предложений?
3. Разработка нового продукта: предложить новый сервис, который был бы востребован и отличался от предложенных альтернатив на рынке, обосновать конкурентные преимущества продукта и его ценности для потребителя — описание Unique Selling Point (уникальное торговое предложение).

«Ростелеком» | Конвергенция

В настоящее время большинство крупных провайдеров связи предлагают пакетные тарифы, включающие в себя в тех или иных комбинациях широкополосный доступ в интернет, интерактивное ТВ, мобильную связь и домашний телефон. Мобильная связь — важный элемент пакетирования. «Ростелеком» тоже предлагает различные пакетные тарифы и хотел бы более активно их продвигать. На данный момент пакетирование в основном заключается путем кросс-субсидирования (предоставление скидки на один или несколько продуктов в пакете при подключении / использовании другими услугами). Издержки переключения потребителя с услуг одного провайдера на услуги другого невелики, поэтому важен не только вопрос привлечения новых клиентов, но и вопрос удержания старых. Возникает проблема поиска конкурентных преимуществ, просто «снизить цену» нельзя, нужно выделяться чем-то другим.

Задача:

Предложить привлекательные для потребителя пакеты конвергентных услуг связи (фиксированные домашние услуги и мобильная связь): выявить, что они должны включать в себя и как позиционироваться.

Вопросы, которые помогут в работе над кейсом:

Какими продуктами чаще всего пользуются потребители?

Какие целевые аудитории выделяются среди потребителей услуг связи?

На какую целевую аудиторию направлено ваше предложение?

Каким мог бы быть оптимальный пакет из мобильных и фиксированных услуг?

Как можно отличаться от конкурентов (не по цене)?

Как сделать так, чтобы клиенты покупали пакеты?

Задание:

1. Сбор вторичных данных: исследовать рынок связи в России, выявить ключевых игроков и главные тенденции в области конвергентных предложений, провести конкурентный анализ; собрать информацию о предложениях других игроков рынка (российских и зарубежных).
2. Сбор первичных данных: исследовать потребности целевой аудитории при использовании пакетных услуг связи. Описание портрета целевой аудитории — какие проблемы будет решать продукт и какие выгоды будет приносить в отличие от конкурентных предложений?
3. Разработка нового продукта: создать новый продукт / предложение, который был бы востребован на рынке, обосновать конкурентные преимущества продукта и его ценности для потребителя — описание Unique Selling Point (уникальное торговое предложение).

ПАО «Группа Черкизово» | Кейсы по категории колбасных изделий

Группа Черкизово — это крупнейший в России вертикально интегрированный производитель мясной продукции и комбикормов. Группа выпускает продукцию под широко известными брендами, такими как: «Черкизово», «Империя вкуса», «Петелинка», «Куриное царство». Вертикально-интегрированная бизнес-модель, охватывающая всю цепочку производства продукции - от выращивания зерна до выпуска готовых продуктов — гарантирует соответствие высочайшим стандартам качества. В структуру входят сегменты растениеводства, кормопроизводства, птицеводства, свиноводства и мясопереработки.



В рамках работы над категорией колбасных изделий предлагаются четыре проектные задачи: новая жизнь сосисок в пакете, продвижение категории сосисок среди молодой аудитории, продвижение сырокопченых колбас через расширение ситуаций потребления и уход от праздничного восприятия категории, новые продуктовые решения для продвижения колбасных изделий в сегменте потребителей до 25 лет.

Для оценки решений предлагаются следующие критерии: структура и логика решения, качество и реализуемость идей, уровень проработки идей, и наглядное оформление.

Кейс «Новая жизнь сосисок в пакете»

Сегмент сосисок является одним из самых крупных в категории колбасных изделий. Продукты в сегменте в значительной степени дифференцированы по вкусам, форматам упаковки, весу. Один из самых крупных форматов упаковки – сосиски в пакете (как правило, вес упаковки выше среднего) заметно падает по объемам продаж. При этом данный формат является наиболее выгодным для покупателя по цене за кг и производителя, поскольку это обеспечивает бренду больший объем покупки и, соответственно, большую лояльность по продажам.

Цель: Предложить стратегию наращивания доли сосисок в пакете в рамках категории Сосисок.

Задачи:

1. Рассмотреть кейсы, как другие производители продвигают большой размер упаковки.
2. Обосновать выбор целевой аудитории.
3. Через какие каналы коммуникации продвигать продукт? С каким ключевым сообщением?
4. Как можно изменить восприятие сегмента (сосиски в пакете), не меняя формата упаковки?
5. На какие каналы продаж стоит сделать акцент в продвижении?
6. Какие случаи потребления следует продвигать?
7. Оценить финансовую эффективность предлагаемой стратегии.

Кейс «Продвижение категории сосисок среди молодой аудитории»

Сегмент сосисок является одним из самых крупных в категории колбасных изделий. Продукты в сегменте в значительной степени дифференцированы по вкусам, форматам упаковки, весу. При этом категория имеет высокую популярность среди всех возрастных групп населения. Тем не менее, классические методы коммуникации для продвижения продукта слабо достигают молодую аудиторию (до 25 лет).

Цель: Предложить коммуникационную стратегию развития сегмента Сосисок для молодой аудитории.

Задачи:

1. Рассмотреть успешные кейсы продвижения традиционных категорий в молодежной аудитории (до 25 лет).
2. Выбрать каналы коммуникации, ключевые сообщения.
3. Рассмотреть форматы продвижения на фестивалях, концертах, механике спонсорства мероприятий.
4. Выделить коммуникации, направленные на знание и пробную покупку.
5. Конкретизация креативных интеграций в онлайн-медиа, детализация активаций и креативных механик.
6. При подготовке стратегии оценивать финансовую эффективность активностей (охват, ROI).

Кейс «Продвижение сырокопченых колбас через расширение ситуаций потребления и уход от праздничного восприятия категории»

Объем продаж сегмента сырокопченых колбас заметно ниже других крупных сегментов колбас, и темпы роста продаж данного сегмента замедляются. Категория воспринимается основной массой потребителей как праздничная, которую они приобретают только по особым случаям, что создает ограничения развития категории.

Цель: Предложить стратегию увеличения продаж категории сырокопченых колбас через создание новых случаев потребления (occasions) и смещения имиджа категории в сторону ежедневного потребления.

Задачи:

1. Изучить и применить релевантные кейсы репозиционирования категорий с целью увеличения частоты покупки/ объема потребления.
2. Выбрать коммуникационную стратегию: каналы, ключевые сообщения.
3. Проанализировать целевую аудиторию.
4. Проанализировать фокусы по каналам продаж.
5. Проработать идеи запусков новых форматов продуктов в рамках категории (например, снеки).
6. Оценить финансовую эффективность кейса.

Кейс «Новые продуктовые решения для продвижения колбасных изделий в сегменте потребителей до 25 лет»

Категория колбасных изделий включает в себя Сырокопченые, Варено-копченые, Полукопченые, Вареные Колбасы, Деликатесы, Ветчину и Сосиски. Категория является относительно традиционной, ее ядром аудитории является возрастная аудитория 45+. В сегменте до 25 лет доля потребителей остается невысокой. На рынке уже начали появляться новые продукты (главным образом, снеки), нацеленные на вовлечение молодой аудитории в категорию.

Цель: Предложить продуктовую стратегию привлечения молодой аудитории (до 25 лет) в категорию колбасных изделий.

Задачи:

1. Изучить опыт зарубежных рынков колбасных изделий.
2. Предложить новые продуктовые решения.
3. Разработать стратегию позиционирования продуктов.
4. Разработать стратегию продвижения (коммуникация, сообщение, каналы).
5. Оценить рынок новых продуктов и финансовую эффективность проекта.

ПАО «Группа Черкизово» | Кейсы по бренду «Петелинка»

«Петелинка» – бренд №1 на Московском рынке, на протяжении уже многих лет. С марта 2018 г. бренд занял лидирующие позиции на рынке Санкт-Петербурга.

Стремление компании к качеству — как и всё, что делает компания — основано на заботе о потребителях. Благодаря универсальной системе управления качеством, компания имеет возможность оценивать и контролировать процесс производства на каждом этапе, предлагая только свежие и натуральные продукты. Курицу кормят натуральными сбалансированными зерновыми кормами, без гормонов роста и антибиотиков. Мясо курицы не инъектируется, не содержит антибиотиков и вредных добавок. Кроме того, все продукты компании обязательно проходят тщательную проверку перед поставкой. Высочайшее качество продукции признается как специалистами, так и ежедневным выбором потребителей:

- Контроль качества. Жесткий контроль безопасности и качества выпускаемой продукции. Все производственные комплексы сертифицированы по международному стандарту менеджмента безопасности пищевой продукции ISO 22000:2005, который включает в себя принципы анализа опасностей по критическим контрольным точкам (HASSP).
- Гарантия свежести. Свежесть продукции обеспечивается благодаря строгому соблюдению мер микробиологической безопасности на всех птицеводческих предприятиях холдинга. А отлаженный механизм доставки гарантирует попадание на прилавок продукта в течение нескольких часов после производства.
- Без гормонов роста. Особое внимание к условиям содержания, кормления и здоровью птицы. Современное оснащение птичников, строгое выполнение санитарных и гигиенических норм при выращивании, натуральные зерновые корма, чистая вода, позволяют отказаться от антибиотиков и гормонов роста.
- Зерновые корма. Производство кормов осуществляется на собственных комбикормовых заводах. Индивидуальный рацион на основе зерновых и злаковых содержит также витамины, минералы и другие компоненты, необходимые для здорового развития птицы.

«Петелинка», являясь лидером в инновациях, постоянно предлагает новинки, которые делают приготовление еды легким и не скучным. Потребитель всегда может найти в широком ассортименте продуктов - натуральную нарезку из филе, которую не надо мыть и резать, вкусные котлетки и любимые вкусы маринованных продуктов без Е-добавок, искусственных ароматизаторов, консервантов и красителей.

Целевая аудитория бренда:

- женщины и мужчины (60/40%), 25–45 лет,
- доход средний и выше,
- современные и активные, как правило, семейные, с детьми,
- стремятся соблюдать баланс между работой и личной жизнью,
- разделяют ценности ЗОЖ, выбирают лучшее для себя и своей семьи, при этом отдавая предпочтение в пользу «здорового» больше, чем в пользу «вкусного»,
- деньги не важны, если речь идет о качестве и натуральности продуктов питания,
- ключевые атрибуты для них: натуральность, полезность, безопасность.

Ключевые ценности бренда: безопасные продукты, высокий стандарт качества, правильное питание, гарантия свежести, забота о любимых.

В рамках работы над брендом «Петелинка» предлагаются три проектные задачи: программа лояльности — разработка программы лояльности для бренда «Петелинка», развитие VAD-категории — развитие категорий продуктов Ready to Cook, региональная стратегия — разработка региональной стратегии развития брендов в категории Fresh.

Для оценки решений предлагаются следующие критерии: структура и логика решения, качество и реализуемость идей, уровень проработки идей, и наглядное оформление.

Кейс «Программа лояльности»

Рынок мяса птицы не консолидирован. Его характеризует высокая конкуренция и обилие марок. Инвестиции в продвижение целесообразны, так как более узнаваемые марки на данном рынке отличаются более высоким уровнем потребления. Чтобы наращивать лояльность необходимы новые инструменты коммуникации.

Задача: Разработать механику Программы Лояльности для удержания постоянных покупателей и вовлечение новых.

Вопросы, которые помогут в работе над кейсом:

Какие задачи решает программа лояльности?

Какие успешные программы вы уже знаете?

Что могло бы заинтересовать потребителей в ней участвовать?

Какие способы продвижения вы могли бы задействовать?

Как потребители могут в ней участвовать?

Какая механика будет наиболее эффективной и почему?

Задание:

1. Составить план маркетинговых исследований для решения задачи.
2. Сформулировать инсайт и предоставить данные исследований, на которых он базируется.
3. Составить механику его реализации, отвечающей задаче кейса.
4. Обосновать за счет чего предложенная программа будет интересна для целевой аудитории и позволит увеличить прибыль.
5. Рассчитать смету и составить project-plan по реализации проекта.

Кейс «Развитие VAD-категорий в бренде Петелинка»

В настоящее время российский рынок полуфабрикатов отличается довольно большим разнообразием. Помимо существенной экономии времени эти продукты позволяют разнообразить ежедневное меню, поэтому все больше российских потребителей обращают на них свое внимание.

Задача: Предложить свои варианты развития VAD категорий в глубокой переработке (полуфабрикаты маринованные, полуфабрикаты кулинарные, фарши и т.д.).

Вопросы, которые помогут в работе над кейсом:

Какие тренды существуют на рынке полуфабрикатов из курицы?

Какие категории продуктов с добавленной стоимостью вы знаете?

Как влияет сезонность на эти категории?

Каким критериям должен отвечать продукт/категория для запуска в продажу?

Задание:

1. Составить план маркетинговых исследований для решения задачи.
2. Сформулировать инсайт и предоставить данные исследований, на которых он базируется.
3. Проанализировать текущий ассортимент бренда.
4. Подготовить предложение по новым продуктам/категориям.
5. Оценить потенциал продаж в разрезе каналов, цены реализации, способы продвижения.
6. Рассчитать инвестиционный кейс для наиболее перспективного продукта.

Кейс «Региональное развитие брендов ГК Черкизово»

В кейсе рассматриваются все бренды кластера FRESH (курица, индейка, свинина), ТМ Петелинка, ТМ Куриное Царство, ТМ Моссельпром, ТМ Ла-тифа, ТМ DAJAJTI, ТМ Пава-Пава, ТМ Черкизово.

Каждый бренд решает свои задачи. Необходимо понять, как лучше распределить текущий портфель брендов, исходя из позиционирования. Рынок РФ неоднороден по ключевым статистическим показателям (население, среднедушевой доход и т. д.).

Задача: Проанализировать текущий портфель брендов, выбрать и обособить фокусные регионы для их развития различных каналах продаж.

Вопросы, которые помогут в работе над кейсом:

Какие бренды находятся в портфеле ГК Черкизово?

В каких регионах они представлены?

Какая конкурентная среда в данных регионах?

По каким критериям можно провести сегментацию конкурентов?

Где находятся фабрики Черкизово?

Какие сроки годности на продукцию?

Задание:

1. Составить план маркетинговых исследований для решения задачи.
2. Сформулировать критерии выбора регионов.
3. Оценить потенциал каждого из регионов по выбранным критериям
Оценить логистическую цепочку, и варианты по ее оптимизации.
4. Оценить конкурентное окружение.
5. Выбрать фокусные регионы для брендов.
6. Разработать стратегию для каждого ФО и маркетинговую поддержку.

Учебное издание

**СБОРНИК
КЕЙСОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ
ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ДИСЦИПЛИНАМ**

Учебное пособие

ISBN 978-5-906932-44-0



9 785906 932440